

**A História de Atlanta:**

**Uma Demonstração de Talento, Serviço,  
Diversidade e Comprometimento**

**RELATÓRIO DO PROGRAMA DE  
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES  
ECONÔMICAS**

**Comitê dos Jogos Olímpicos de Atlanta**



## ÍNDICE

PREFÁCIO	2
INTRODUÇÃO	4
REALIZAÇÕES	6
ABORDAGEM	8
EEOP DO ACOG	12
PERFIS	22
Access, Inc.	
Alexander & Associates	
Altamira Design and Common Sense, Inc.	
Development Concepts, Inc.	
RESULTADOS	30
PERFIS	42
Duckett and Associates, Inc.	
Gaston-Thacker, General Partners	
Henry-Aaron, Inc.	
ATIVIDADES RELACIONADAS	48
AVALIAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	54
PERFIS	60
Jones Worley Design, Inc.	
Multi-Media Partners, Ltd.	
Perfect Image	
Terry Manufacturing	
PRINCIPAIS PONTOS	68
AGRADECIMENTOS	70

## **PREFÁCIO**

### **Comitê dos Jogos Olímpicos de Atlanta**

Março de 1996

Temos o prazer de apresentar este relatório resumido do Plano de Igualdade de Oportunidades Econômicas (EEO) do Comitê dos Jogos Olímpicos de Atlanta, nosso programa voluntário reconhecido por atingir níveis sem precedentes de participação de mulheres e minorias na realização dos Jogos Olímpicos de Atlanta.

A força do Movimento Olímpico é observada de forma mais espetacular nas apresentações heroicas dos atletas, ao superarem adversidades e imensas dificuldades em busca da excelência. No entanto, acreditamos que nosso compromisso com a inclusão na preparação dos Jogos também é uma afirmação poderosa de oportunidade e excelência, que pode também inspirar o mundo espectador. E, portanto, com a empolgação e a expectativa de organizar os Jogos Olímpicos do Centenário — que serão realizados daqui a uns poucos meses — documentamos nossa abordagem e destacamos nossas realizações na igualdade de oportunidades econômicas antes que as atenções se voltem, como deve ser, para os atletas que vão competir.

Desde que fomos escolhidos para organizar os primeiros Jogos Olímpicos realizados no Sul dos EUA, demos o melhor de nós. Atlanta é uma comunidade de afro-americanos e brancos, ambos com poder e influência, que trabalharam juntos em busca de um sonho comum. E, embora a opinião dominante possa ser de que essa é uma combinação difícil, nosso sucesso mostra o contrário.

Esperamos, portanto, transmitir tanto para o setor público quanto para o privado que pessoas histórica e culturalmente diversas, quando trabalham juntas, podem alcançar sucesso para todos. Embora as circunstâncias possam diferir em outras cidades e outros países, acreditamos que esta abordagem tem potencial onde quer que diferenças históricas e culturais sejam um desafio.

Como resultado de nossos esforços de cooperação, esperamos realizar nosso sonho comum: apresentar os melhores Jogos da história das Olimpíadas, sem ônus financeiro para a cidade, de um modo que reflita verdadeiramente quem somos na área de Atlanta. Os resultados resumidos neste relatório ajudam a explicar por que estamos confiantes de que os Jogos do Centenário, em todos os aspectos, exemplificarão os ideais olímpicos de oportunidade e excelência.

**No sentido horário:**  
William Porte Payne,  
presidente e diretor  
executivo, Bob  
Holder, copresidente,  
e Andrew Young,  
copresidente



## INTRODUÇÃO

Desde 1991, o Comitê dos Jogos Olímpicos de Atlanta, Inc. (ACOG) buscou deliberadamente um Plano de Igualdade de Oportunidades Econômicas (EEOP) para garantir a participação significativa de um conjunto diversificado de funcionários e contratados produzindo os Jogos Olímpicos do Centenário.

O EEOP é um programa de múltiplas facetas aplicável a todas as oportunidades de emprego e negócios diretamente provenientes das atividades de organização do ACOG. Prevê a participação de mulheres e minorias de forma a refletir a força de trabalho e a capacidade empresarial local. Também determina que as empresas que fornecem produtos e serviços ao ACOG demonstrem que suas práticas de emprego são inclusivas. E é respaldado por uma ampla gama de atividades de capacitação e alcance social destinadas a conscientizar cidadãos e empresas da comunidade de Atlanta das oportunidades do ACOG e a prepará-los para tirar proveito dessas oportunidades.

Atualmente, 30,1% da força de trabalho do ACOG é composta por minorias e 52,1% são mulheres. Além disso, até o momento, empresas de propriedade de minorias e de mulheres receberam 32,1% dos US\$ 387 milhões das despesas com compras do ACOG. Na área da construção civil, Minorias e Mulheres como Pessoas Físicas e Jurídicas (MFBI) têm compromissos representando 35% dos US\$ 297 milhões em contratos já negociados de projetos e relacionados com construção; e estão sendo empreendidos esforços diligentes para garantir que um alto nível de participação de MFBI seja alcançado em todas as demais atividades de construção.

É significativo que esses níveis de participação tenham sido alcançados sem cotas ou programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias. Ao contrário, contamos com gestão proativa e técnicas modernas de compras e monitoramento. Essa abordagem gerou resultados que, a nosso ver, não têm precedentes no setor privado.

No entanto, embora esses níveis de participação impressionem, eles não contam a história toda. Muitos dos benefícios previstos do programa serão para o futuro. Eles virão de uma comunidade empresarial local de minorias e mulheres mais fortalecida e do valor de mais longo prazo das relações comerciais que algumas dessas empresas formaram entre si e com empresas de grupos majoritários. E, embora o ACOG vá encerrar suas operações depois dos Jogos, futuras oportunidades de emprego resultarão dos esforços de capacitação e alcance social, como ao Programa de Capacitação Profissional e Empregos nos Bairros e o Programa de Capacitação em Radiodifusão.

Mas talvez um legado com potencial ainda maior resida nesta mensagem: quando pessoas com diferenças históricas e culturais buscam um propósito comum, pode haver força na inclusão, aumentando — e não diminuindo — a qualidade do produto desse trabalho. Embora esse programa em particular tenha sido elaborado para a demografia de Atlanta, onde os afro-americanos são o maior grupo minoritário, o princípio de juntar forças em busca de um propósito comum pode ser aplicado onde quer que existam diferenças históricas e culturais.

Este relatório documenta nossa abordagem e destaca nossas conquistas na implantação do EEOP e na execução de atividades relacionadas. Primeiro, contamos por que fizemos da igualdade de oportunidades econômicas a pedra angular da nossa filosofia operacional. Também explicamos como nossa abordagem se beneficiou da tradição de ativismo afirmativo do setor público em Atlanta e a fez avançar. Depois, descrevemos o programa e as iniciativas relacionadas e como elas foram implantadas. E discutimos os resultados alcançados, comparando-os com o próprio bom histórico público de realizações da cidade de Atlanta. Em todo o relatório, fornecemos uma perspectiva qualitativa, com perfis de várias pessoas físicas e empresas que participaram e contribuíram. Por fim, destacamos algumas ideias centrais que outros podem considerar úteis ao buscar suas próprias iniciativas de igualdade de oportunidades econômicas (EEO).

*Ginger Watkins, Linda Stephenson, Shirley Franklin  
e Cecelia Hunter*



### **Perfis e perspectivas**

As realizações do ACOG realmente impressionam, mas os números não contam a história toda. A melhor maneira de avaliar as dimensões qualitativas do programa é a partir das perspectivas de empreendedores de grupos minoritários e de empreendedoras que fizeram negócios com o ACOG.

As empresas aqui perfiladas são fornecedoras de uma ampla gama de produtos e serviços, de projetos e construção civil a serviços jurídicos e de gestão da informação. Elas representam uma variedade de tamanhos, de pequenas a grandes empresas. Elas fizeram negócios com o ACOG que variaram de poucos milhares a milhões de dólares. Mas também há semelhanças: Todas tiveram oportunidade de concorrer a negócios com o ACOG, mesmo que não tenham conseguido todos os negócios que pretendiam; todas cumpriram com êxito as expectativas de desempenho ou as superaram; e a maioria espera obter benefícios futuros da oportunidade que tiveram com o ACOG. Nesse aspecto, elas exemplificam e corroboram o compromisso do ACOG com a igualdade de oportunidades econômicas.

## REALIZAÇÕES

Garantir que minorias e mulheres compartilhem das oportunidades econômicas geradas pelo esforço da organização foi uma pedra angular da filosofia operacional do ACOG desde o início.

Billy Payne, presidente e diretor executivo do ACOG, percebeu que o sonho olímpico de Atlanta só poderia ser realizado se fossem empregados os melhores talentos e recursos que a cidade tinha para oferecer. E, assim, ele se comprometeu desde cedo com a meta de garantir que, se a candidatura de Atlanta fosse vitoriosa, o esforço de organização seria inclusivo.

“Ficou claro que o que precisávamos fazer e ser, na época dos Jogos Olímpicos, era tão simples quanto ser um reflexo de quem somos — uma afirmação honesta da nossa comunidade”, diz Payne. “Quando se chega a essa conclusão, é inevitável que o componente das minorias tenha de ser uma parte muito importante da nossa liderança, da nossa organização, da nossa oportunidade comum.”

Payne também percebeu que um compromisso com a inclusão era totalmente coerente com os ideais olímpicos de oportunidade e excelência e, portanto, poderia ser uma inspiração para o esforço organizacional de Atlanta.

Segundo Payne: “A força do Movimento Olímpico é observada de forma mais espetacular nas apresentações heroicas dos atletas, ao superarem adversidades e imensas dificuldades em busca da excelência. Mas se pudéssemos descobrir como transmitir isso, também seria a mensagem de que aqui estamos nós — uma comunidade de diversidade, com poder e influência compartilhados; e, no entanto, embora o mundo pudesse pensar que se trata de uma combinação difícil que inevitável e invariavelmente não funcionaria, poderíamos mostrar o contrário. E transmitir essa mensagem, em termos de criar esperança para o mundo espectador, seria tão poderoso quanto as conquistas atléticas.”

Depois que a candidatura de Atlanta foi vitoriosa, Payne garantiu ao atual prefeito, Maynard Jackson, que o Comitê Organizador Olímpico de Atlanta adotaria um programa abrangente de igualdade de oportunidades econômicas. Payne prometeu que o compromisso com a inclusão seria fundamental e substancial.

Ele afirmou que “esse é o modo como vai ser”, comprometendo-se a “fazer a coisa certa (...) para atingir níveis históricos de participação, sem sacrificar a qualidade do produto do trabalho — na verdade, melhorando-a”.

Assim, na declaração de princípios que respalda sua missão, o ACOG deliberadamente deu ênfase à inclusão, afirmando que seu plano e vontade são:

- Aumentar e compartilhar as forças positivas que emanam da participação no Movimento Olímpico com as pessoas da comunidade, da região, do país e do mundo; aproximar as pessoas do mundo por meio de laços de sincera amizade fazendo uso do extraordinário poder e potencial desse esforço de cooperação para elevar o espírito humano e criar uma influência positiva para crianças e adultos jovens.
- Comemorar os 100 anos dos Jogos Olímpicos da era moderna com grande respeito pelas contribuições do passado e grande esperança no futuro demonstrando o pleno potencial do Movimento Olímpico, enfatizando os laços comuns que unem a família dos seres humanos, não as diferenças que nos dividem.
- Acima de tudo, reconhecer sua obrigação para conduzir os Jogos Olímpicos do Centenário em um espírito de igualdade e imparcialidade que será o padrão que servirá para julgar todas as decisões e ações.
- Como resultado, o compromisso com a inclusão está claramente refletido na missão do ACOG:
- Conduzir os Jogos Olímpicos do Centenário com sensibilidade, integridade, responsabilidade fiscal e compromisso com as necessidades dos atletas.
- Compartilhar com o mundo o espírito americano, a experiência do Sul dos EUA e a visão de Atlanta.
- Deixar um legado físico e espiritual positivo e uma marca inesquecível na história olímpica, apresentado os Jogos Olímpicos mais memoráveis de todos os tempos.

## **ABORDAGEM**

Ao elaborar seu abrangente EEOP, o ACOG recorreu à rica experiência do setor público de Atlanta com iniciativas de igualdade de oportunidades econômicas. Com essa base para avançar, o ACOG criou seu programa voluntário para o setor privado incorporando técnicas modernas de compras e monitoramento.

Como município, Atlanta tem um longo histórico de iniciativas bem-sucedidas de igualdade de oportunidades econômicas, histórico que demonstra que iniciativas de desenvolvimento de empreendimentos de minorias (MBE) realmente funcionam.

### **1974-1981**

Durante os dois primeiros mandatos do prefeito Jackson, de 1974 a 1981, período no qual foram gastos mais de US\$ 600 milhões em contratos, a Prefeitura aumentou a porcentagem de empreendimentos de minorias nos contratos do município de menos de 1% a uma média de 24%, alcançando uma alta de quase 39% em 1978, durante o auge das atividades da construção civil no Aeroporto Internacional Hartsfield.

Esse histórico de realizações pode ser atribuído às autoridades e aos administradores da cidade que tiveram uma postura proativa ao tratar das questões apresentadas por um setor econômico de minorias retraído. Nesses oito anos, nove peças legislativas destinadas a garantir a participação econômica das minorias foram aprovadas pela Câmara Municipal e sancionadas pelo prefeito.

A legislação inicial autorizou ações afirmativas (AA) para implantar a igualdade de oportunidades econômicas na contratação, capacitação e promoção dos funcionários da Prefeitura. In 1974, seções referentes à igualdade de oportunidades econômicas foram incorporadas à lei orgânica da cidade. Também em 1974, o Plano Atlanta, que assegurou a igualdade de oportunidades econômicas em todas as atividades da Prefeitura subscritas por recursos federais, foi adotado para atender exigências de conformidade contratual do Departamento do Trabalho dos EUA.

Mais tarde no mesmo ano, a Prefeitura ampliou seus esforços de ações afirmativas e igualdade de oportunidades econômicas para incluir contratados da Prefeitura. A peça legislativa mais significativa foi a Lei Municipal Finley, que determinou que empresas que fizessem negócios com a Prefeitura adotassem e implantassem um plano de igualdade de oportunidades econômicas. Também determinou que o Escritório de Conformidade de Contratos (OCC) regulasse o processo de ações afirmativas e igualdade de oportunidades econômicas para contratados da Prefeitura. Desde o início, o OCC teve papel significativo na implantação de uma política de igualdade de oportunidades econômicas e no monitoramento da participação de empresas de minorias nos contratos municipais.

A próxima fase da legislação focou menos no emprego de minorias e mais no desenvolvimento econômico das minorias. Ela teve início em 1975, com uma resolução determinando que

potenciais licitantes da construção do Aeroporto Hartsfield se pré-qualificariam apresentando uma *joint venture* ou plano de subcontratação de empreendimento de minorias. Essa abordagem tornou-se aplicável de modo mais generalizado em 1976 com a Declaração de Política de Joint Ventures, que aprovou as *joint ventures* como veículo preferencial para o desenvolvimento de empreendimentos de minorias em atividades de compras da Prefeitura. Esse período de atividade culminou na Lei Municipal de Empreendimentos de Minorias e Mulheres aprovada em abril de 1982, o primeiro esforço legislativo de Atlanta para institucionalizar a participação de empreendimentos de minorias (MBE) e empreendimentos de mulheres (FEE) nas compras da Prefeitura.

### **1982-1990**

Nos nove anos seguintes, no governo do prefeito Andrew Young, os níveis de participação de empreendimentos de minorias na Prefeitura foram em média de 28% de um total de US\$ 825 milhões de contratos municipais efetuados. Um acontecimento significativo nesse período foi a decisão *Croson v. Richmond* em 1989, que determinou que o município precisaria manter um registro de discriminações anteriores em uma área de licitação para determinar as metas para a participação de empreendimentos de minorias e empreendimentos de mulheres. Antes da decisão *Croson*, a porcentagem de empreendimentos de minorias nos contratos da Prefeitura havia subido acima de 35%, a meta de participação estabelecida pela Prefeitura. Depois da decisão *Croson*, a Prefeitura adotou uma abordagem voluntária e não baseada em metas e viu a porcentagem de empreendimentos de minorias cair para 25%.

### **1991 traz o sucesso olímpico**

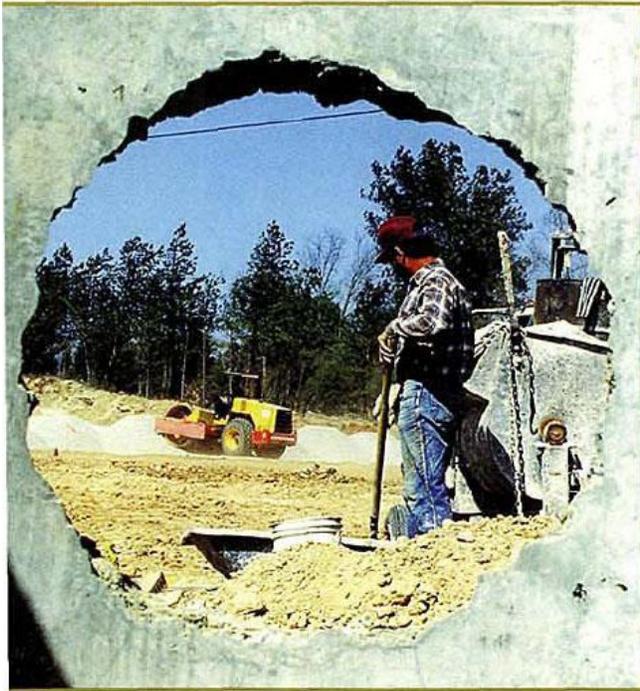
Em 1991, a cidade aprovou a Lei Municipal de Igualdade de Oportunidades Empresariais, que foi adaptada e respaldada por um registro factual de discriminação (“O Estudo Brimmer-Marshall” criou esse registro), para ficar em conformidade com exigências determinadas pela Suprema Corte dos EUA na decisão *Croson*.

Para complementar seus próprios esforços a Prefeitura trabalhou em cooperação com o ACOG para aplicar políticas de inclusão em seus esforços organizacionais. Os Jogos terão um impacto estimado de US\$ 5,1 bilhões na economia da Geórgia, a maior parte em áreas das Olimpíadas, com uma parcela substancial gerada pelo ACOG e pelo ACOP (Propriedades das Olimpíadas do Centenário de Atlanta, responsável por marketing, patrocínios e licenciamento). Dado o potencial de geração de negócios do ACOG, suas políticas teriam um impacto significativo nas perspectivas econômicas dos moradores locais bem como na comunidade de empresas de minorias e de mulheres.

Payne assegurou ao prefeito Jackson que o ACOG comprometia-se a elaborar voluntariamente um EEOP abrangente, por considerá-lo um desafio importante para demonstrar, por exemplo, que essas iniciativas poderiam ser empreendidas pelo setor privado e administradas para talvez alcançar resultados sem precedentes e sem sacrificar — até mesmo melhorando — o desempenho empresarial.

Ao elaborar seu EEOP, o ACOG foi capaz de reunir uma equipe de trabalho capacitada de assessores de políticas com conhecimento prático dos mecanismos dos programas de igualdade de oportunidades econômicas da Prefeitura. Esse grupo incluiu os advogados Lloyd Sutler do escritório de advocacia King and Spatding; Marva Jones Brooks, ex-procuradora da Cidade e atualmente sócia do escritório de advocacia Arnall, Golden & Gregory; Shirley Clarke Franklin, ex-diretora administrativa da Prefeitura de Atlanta e atualmente assessora sênior em políticas do ACOG; e David J. Miller, ex-diretor de Conformidade de Contratos da Prefeitura de Atlanta e atualmente presidente da consultoria D. J. Miller & Associates.

### *Horse Park*



Essa equipe esboçou as dimensões gerais do EEOP do ACOG, com os seguintes parâmetros:

#### **1. Multidimensional**

Ele conteria um componente tratando da igualdade de oportunidades econômicas na equipe interna; outro para administrar a concorrência de contratos de bens e serviços e relacionados com construção; e um terceiro para analisar as políticas de igualdade de oportunidades econômicas e de ação afirmativa de contratados do ACOG para determinar a conformidade com as políticas do ACOG.

#### **2. Amplo e inclusivo**

Para ser verdadeiramente representativo, buscaria incluir tantos segmentos culturais, de gênero e de necessidades especiais quanto

possível. A política seria dar atenção especial a empreendimentos de mulheres e de minorias. Os afro-americanos receberiam atenção como o maior grupo minoritário, mas esforços diligentes seriam empreendidos para incluir outros grupos minoritários.

#### **3. Foco em Atlanta**

Para maximizar os benefícios do programa na área de Atlanta, o ACOG se voltaria primeiro para Atlanta e depois para além da cidade de acordo com as necessidades, ao procurar funcionários e fornecedores.

#### **4. Ausência de disposições de cotas ou programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias**

Embora padrões comparativos viessem a ser aplicados para avaliar o desempenho, objetivos de metas não seriam considerados como cotas e nenhuma categoria de emprego ou concorrência, nem nenhuma parte delas, seria reservada para minorias e mulheres. Os resultados seriam impulsionados somente pelo comprometimento e pelos esforços.



*Estádio Olímpico*

**5. Certificação rigorosa e monitoramento contínuo**

Seriam instituídos procedimentos para verificar o controle das empresas por minorias ou mulheres. Tanto os níveis de emprego quanto os pagamentos a contratados seriam monitorados regularmente para acompanhar a participação.

**6. Responsabilidade de gestão generalizada**

A execução do programa seria conduzida por todos os gerentes como parte de suas responsabilidades.

**7. Recursos de apoio adequados**

Para auxiliar os gerentes a implantar a política do EEOP, seria fornecido apoio por um departamento do EEOP, que se reportaria a Shirley Franklin, vice-presidente sênior para Relações Externas do ACOG.

O escritório D. J. Miller & Associates ficou encarregado de preparar um programa preliminar em conformidade com essa abordagem. Depois de análise e algumas modificações do texto preliminar, o programa foi finalizado. Em 23 de julho de 1991, seis meses após a constituição do ACOG, o Conselho de Administração do ACOG adotou o EEOP por unanimidade.

## **PLANO DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ECONÔMICAS DO ACOG**

O propósito declarado do ACOG com seu EEOP é “garantir que os benefícios de todas as transações, oportunidades de comércio e de emprego da entidade sejam distribuídos o mais ampla e igualitariamente possível, segundo a legislação aplicável, a exigência de concorrência e o desempenho de qualidade, de forma a maximizar uma quantidade significativa de minorias e mulheres trabalhando como funcionários, contratados, subcontratados, consultores e fornecedores”.

O EEOP tem três componentes:

- **Análise das práticas de emprego dos contratados.** O ACOG também promulgou o “Plano de Igualdade de Oportunidades de Emprego/Ações Afirmativas (EEO/AA)” exigindo que os contratados prestem informações sobre EEO/AA em qualquer concorrência ou proposta.
- **Oportunidades de emprego do ACOG.** O ACOG adotou voluntariamente um “Plano de Ações Afirmativas (AAP)” para criar uma força de trabalho diversificada e representativa da Grande Atlanta, a cidade-sede, e indicativa do espírito olímpico.
- **Oportunidades de negócios para minorias e mulheres.** Na condição de empresa privada, o ACOG adotou voluntariamente um plano para gerenciar todas as compras e contratações de bens e serviços sob seu controle, denominado “Plano de Oportunidades para Minorias e Mulheres como Pessoas Físicas e Jurídicas (MFB/IOP) para Contratados da Construção Civil e de Outros Setores”.

### **Processo de Análise do Contratado sobre Igualdade de Oportunidades de Emprego e Ações Afirmativas (EEO/AA)**

Os esforços do ACOG para atingir a meta de ações afirmativas para uma força de trabalho equilibrada não se limitam exclusivamente às oportunidades internas. Para reforçar seu compromisso com EEO/AA, o ACOG incluiu um Processo de Análise do Contratado sobre EEO/AA no EEOP a fim de se certificar de que potenciais contratados e fornecedores apoiam e buscam igualdade de oportunidades de emprego.

Segundo Payne, “o ACOG acredita firmemente que tem o direito de decidir, na condição de entidade privada, com quem deseja firmar contratos comerciais”.

A política da organização é de fazer negócios somente com empresas ética e socialmente responsáveis. O ACOG considera as políticas e as práticas de EEO/AA de potenciais contratados e fornecedores fator determinante para a decisão de quem será contratado.

O ACOG analisa as políticas e as práticas de emprego de potenciais contratados, sejam eles empresas ou pessoas físicas, para se certificar de que seus atos e práticas com relação a emprego são coerentes com os princípios de EEO/AA. O EEOP dispõe de um processo para analisar os planos e o desempenho de EEO/AA de potenciais contratados. Segundo esse processo, o contratado deve documentar a utilização de minorias e mulheres em sua força de trabalho e apresentar para análise sua política de não discriminação.

A notificação do processo de análise de EEO/AA está inclusa nas especificações de concorrências, editais e concorrências, cotações e qualificações. As informações e os dados apresentados por potenciais concorrentes e contratados comprovando seu compromisso com EEO/AA serão então analisados. Conforme necessário, o diretor do EEOP se reunirá com potenciais concorrentes e contratados para explicar as exigências e esclarecer dúvidas.

O componente de análise do contratado do EEOP é uma exigência procedimental e, portanto, não tem metas quantificáveis. Todos os departamentos do ACOG analisam as políticas, os procedimentos e os históricos de EEO dos contratados antes de fechar contratos. Contudo, o ACOG não tenta monitorar o emprego de mulheres e minorias em todos os contratos, o que seria uma tarefa impraticável.

*Doris C. Isaacs-Stallworth, diretora de Administração*



## **Plano de Ações Afirmativas (AAP)**

O ACOG adotou uma política de inclusão no emprego para atingir uma força de trabalho equilibrada, que reflita a demografia da Grande Atlanta.

De acordo com Payne: “Um visitante não deve perceber diferença entre o ACOG e a mistura de cidadãos que encontrará nas ruas de Atlanta.”

A política de EEO/AA do ACOG destina-se a oferecer igualdade de oportunidades a todos os candidatos e funcionários qualificados; a proibir a discriminação no emprego com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade, deficiência ou situação militar; e a promover a plena realização da igualdade de oportunidades de emprego por meio de um programa de ações afirmativas (AA).

Essa política se aplica a todos os cargos, independentemente da fonte de financiamento. Ela também incentiva, quando necessário, o emprego de minorias, mulheres e portadores de deficiência qualificados que não componham atualmente a força de trabalho, aumentando assim o emprego para esses grupos da população.

Embora seja totalmente voluntário, o programa do ACOG foi elaborado de modo a observar determinados regulamentos do Escritório de Conformidade de Contratos Federais do Departamento do Trabalho, que refletem a sabedoria que prevalece nos esforços de AA. Ao fazer isso, o ACOG afirmou a visão de que a “ação afirmativa” não é sinônimo de “tratamento preferencial” nem de “discriminação inversa”. Em outras palavras, o ACOG não vê a ação afirmativa como instrumento para favorecer um grupo em detrimento de outro. Nesses termos, o AAP não depende de cotas ou programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias. Ao contrário, foram estabelecidas metas como alvos considerados razoavelmente viáveis por meio de esforço de boa-fé.

O AAP recomenda quatro atividades que são espontaneamente interativas: análise de utilização e estabelecimento de metas; identificação de áreas com problemas; elaboração e execução de planos de ação; sistemas de auditoria e elaboração de relatórios. Esse processo ajuda a concentrar o esforço de implementação nas áreas de maior oportunidade e necessidade. Ajuda também a identificar necessidades com suficiente antecedência para permitir iniciativas de recrutamento direcionado.

### **1. Análise de utilização e estabelecimento de metas**

O AAP inclui um processo analítico que forma a essência de um plano de ação afirmativo baseado em normas do Escritório de Conformidade de Contratos Federais (OFCC). A seção fornece uma base para o estabelecimento de metas, segundo análises de força de trabalho, classificação e disponibilidade de empregos:

A força de trabalho existente no ACOG é analisada por raça e sexo nos departamentos e nas classificações de empregos em toda a organização. A força de trabalho é ainda classificada por grupos de emprego de acordo com as categorias padrão do Bureau de Estatísticas do Trabalho (ou seja, diretores e gerentes, pessoal de apoio profissional e administrativo).

- Separadamente, o ACOG desenvolveu estimativas externas de “disponibilidade” para cada grupo usando porcentagens por raça e sexo computadas a partir do Censo dos EUA de 1980 e das estatísticas de 1989 do Departamento de Trabalho da Geórgia para a região metropolitana de Atlanta e oito estados do Sudeste. Foi empregada uma metodologia que pondera diversos fatores para determinar a disponibilidade, entre eles: população, desemprego, disponibilidade da força de trabalho e qualificações requisitadas em âmbito local e nas áreas de recrutamento.
- Os números da composição da força de trabalho do ACOG são regularmente comparados com a disponibilidade externa para avaliar se existem áreas de subutilização.

Para estabelecer as metas, levou-se em consideração mulheres e grupos minoritários – entre os quais afro-americanos, hispânicos, asiáticos e índios americanos na força de trabalho direta. Metas específicas foram estabelecidas para mulheres, minorias e afro-americanos, o único grupo étnico que constitui mais de 2% da população da Grande Atlanta. Contudo, a política do ACOG tem sido incisiva na busca da inclusão de todas as minorias, com a finalidade de formar uma força de trabalho verdadeiramente equilibrada.

## **2. Identificação de áreas com problemas**

Com base em uma auditoria interna preliminar, quando o ACOG estava em sua fase inicial, não foi identificada nenhuma área significativa com problemas, nem foi antecipado que alguma área viria a ter problemas. Contudo, considerou-se prudente incorporar um processo de monitoramento e elaboração de relatórios para garantir a identificação antecipada de problemas e oportunidades em potencial.

## **3. Elaboração e execução de planos de ação**

O AAP também enumera técnicas específicas usadas pelo ACOG para garantir a realização das metas e dos objetivos do AAP. Entre elas, estão: esforços de relacionamento com instituições educacionais e organizações comunitárias para encontrar minorias e mulheres qualificadas; monitoramento interno para garantir que as exigências estejam relacionadas com o emprego; incentivo a todos os gerentes para procurar conscienciosamente minorias e mulheres qualificadas para preencher futuras vagas; e incentivo a minorias e mulheres qualificadas para se candidatarem a essas vagas.

Para assegurar a eficácia do AAP, recomenda-se medidas de divulgação da política de EEO/AA. Internamente, a política de EEO é divulgada com destaque, e são feitas referências apropriadas a ela em todas as orientações a funcionários, em diretrizes e manuais de política de pessoal e práticas padrão, nas reuniões gerenciais regulares e no relatório anual.

Externamente, a política reflete-se nos documentos e anúncios de recrutamento e é incluída na correspondência de todas as agências e instituições que fazem recrutamento para o ACOG. Além disso, são feitos esforços para refletir a diversidade em artigos e peças publicitárias.



*Ellie Witherspoon,  
gerente de Compras,  
Conferência de  
Minorias, '93*



*Gary Walker, ex-  
diretor do Programa  
de Igualdade de  
Oportunidades  
Econômicas*

#### **4. Sistemas de auditoria e elaboração de relatórios**

A supervisão da implementação cabe a Shirley Clarke Franklin, ex-vice-presidente sênior para Relações Externas e atual assessora sênior de Payne para Políticas. Ela é assessorada pelo Departamento de EEO, anteriormente dirigido por Gary S. Walker e atualmente chefiado por Arthur Girard Geeter. A diretora de Administração, Doris Isaacs Stallworth, é responsável pela administração diária do AAP, bem como pela elaboração de relatórios trimestrais e por uma atualização anual do plano.

Espera-se que todos os gerentes do ACOG conheçam o AAP e conduzam as atividades de pessoal específicas de sua função de acordo com ele. Por fim, o AAP determina aos diretores e consultores do ACOG analisar o desempenho do plano trimestral e anualmente. O diretor do Departamento de EEOP e o gerente de Programas de Pessoal fazem um relatório trimestral sobre o desempenho do EEOP ao Comitê do EEOP do Conselho de Administração do ACOG.

## **Plano de Oportunidades para Minorias e Mulheres como Pessoas Físicas e Jurídicas (MFB/IOP) para Contratados da Área de Construção Civil e Outros Setores**

O componente MFB/IOP do EEOP busca, o máximo possível, a participação de empresas pertencentes ou controladas por minorias e mulheres, bem como a participação individual de mulheres e membros de grupos minoritários empregados por empresas de propriedade ou controladas por grupos majoritários, em todas as áreas de oportunidades comerciais associadas com a organização dos Jogos.

Emprego no ACOG representa uma oportunidade temporária, uma vez que a entidade encerrará suas atividades após os Jogos; no entanto, é provável que a participação das empresas tenha impacto econômico de mais longo prazo.

Segundo Payne, “as relações individuais e comerciais desenvolvidas contêm a promessa de ser um dos maiores legados do ACOG para a nossa cidade e para o nosso estado. Estou convencido de que as pessoas e as empresas que trabalham juntas nos Jogos Olímpicos criarão relações pessoais e comerciais que vão durar por todo o século 21”.

O MFB/IOP tem como objetivo oferecer às MFBI a oportunidade de participação quantitativa e qualitativa no espectro cada vez maior de necessidades de bens e serviços do ACOG. O valor total em dólares do contrato concedido a uma MFBI é computado na participação da MFBI de acordo com determinadas diretrizes: a MFBI deve ter um papel necessário e útil; o valor em dólar de contrato de *joint venture* é atribuído à MFBI na proporção de sua propriedade e controle da *joint venture*; e considera-se creditar um percentual das despesas da MFBI com materiais e suprimentos a seus distribuidores e fornecedores usuais independentemente da situação da MFBI.

A qualidade do envolvimento da MFBI está refletida no nível de responsabilidade gerencial da MFBI para assinar o contrato ou o projeto. O ACOG se empenha em oferecer meios às MFBI de participar em suas capacidades individuais, e, em conjunto com outras empresas, frequentemente além de suas capacidades. As MFBI podem participar como contratados principais, parceiros de *joint ventures*, subcontratados, fornecedores, gerentes de conta e executivos de empresas de grupos majoritários ou como pessoas físicas.

A estratégia de compras do MFB/IOP leva em consideração a disponibilidade de MFBI e incentiva sua participação por meio de esforços de boa-fé de todos os contratados do ACOG. Obriga uma estratégia que especifique a permissão ao contratado principal de flexibilidade máxima para considerar o potencial de participação significativa de MFBI como subcontratados. E busca criar oportunidades para que as MFBI trabalhem diretamente com o ACOG como contratados principais ou em *joint venture*.

Assim como ocorre com o AAP, o MFB/IOP não utiliza cotas nem programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias, mas um processo voltado para maximizar a participação. A estratégia de compras do MFB/IOP leva em consideração a disponibilidade de MFBI e incentiva sua participação por meio de esforços de boa-fé de todos os contratados do ACOG.

O processo de implementação do MFB/IOP envolve continuamente seis atividades essenciais dos programas: contato com MFBI; qualificação de boa-fé de MFBI; assistência técnica não financeira; análise de utilização de MFBI pelo contratado; análise da concessão de contratos; e avaliação de desempenho.

### *Conferência de Minorias, '95*



#### **1. Alcance**

Uma barreira tradicional enfrentada pelas MFBI tem sido seu limitado conhecimento das oportunidades de mercado. Muitas empresas qualificadas pertencentes a minorias e mulheres não têm, no entanto, funcionários nem recursos para empreender com eficácia os esforços de vendas e marketing necessários para identificar e buscar oportunidades em uma grande organização como o ACOG. Por causa da falta geral de visibilidade das MFBI, o mercado frequentemente assume que as MFBI aptas a fornecer os bens e serviços necessários não estão disponíveis.

Para resolver esse problema, o ACOG faz contato com agências comunitárias, organizações de comércio e associações empresariais e profissionais de mulheres e minorias para incentivar seus membros a buscar oportunidades de contratação com o ACOG. Em grande parte graças a esses esforços, o ACOG reuniu um banco de dados de fornecedores que inclui mais de 2.800 MFBI em um amplo espectro de necessidades,

e quase 600 delas fizeram negócios com o ACOG.

#### **2. Qualificação de MFBI de boa-fé**

Uma empresa pertencente a mulheres ou a membros de grupos minoritários é considerada qualificada a status de MFBI se pelo menos 51% da empresa for de propriedade de mulheres ou de membros de grupos minoritários e tenha parte substancial de suas operações comerciais diárias controlada por eles. Fica estabelecido que um indivíduo é membro de boa-fé de um grupo minoritário com base em sua reivindicação de pertencer a esse grupo minoritário reconhecido no EEOP e em ser visto como tal pela comunidade minoritária em questão. Controle substancial é determinado com base em propriedade independente e tomada de decisão em assuntos diários de administração, políticas e operações.

### **3. Assistência técnica não financeira**

Para ajudar as MFBI's a buscar oportunidades de negócios, o ACOG oferece assistência técnica não financeira e informações de vários tipos, inclusive procedimentos de concorrência do ACOG; pré-requisitos, se houver, para participar de concorrências e apresentar propostas; informações sobre oportunidades de propostas de contrato de compras; identificação dos funcionários a serem contatados com relação a documentos para participar de concorrências e informações sobre necessidades de compras; informações sobre os tipos de bens e serviços necessários; os requisitos de participação em concorrências e propostas responsivas e responsáveis; e instruções sobre exigências de desempenho durante o contrato. Quando necessário, o ACOG também agenda reuniões informativas com potenciais contratados para prestar a eles informações sobre operações, procedimentos e objetivos programáticos do MFB/IOP.

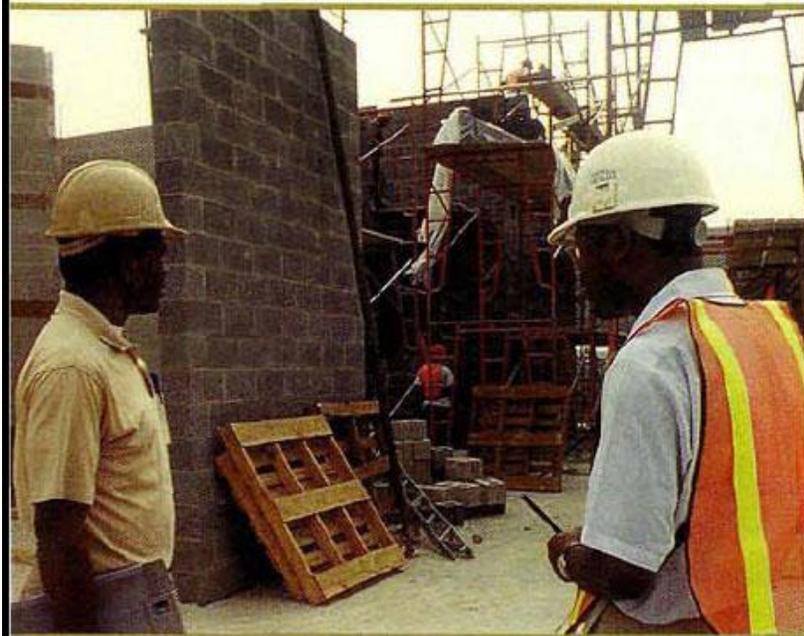
### **4. Análise da utilização de MFBI pelos contratados**

Ao desenvolver estratégias de compras, o ACOG leva em consideração a disponibilidade das MFBI's para fornecer os bens e serviços necessários e busca formas de maximizar sua participação.

Para facilitar esse processo, o ACOG identifica oportunidades em dez categorias de atividades: planejamento, financiamento, projetos, construção, fornecimento de equipamentos, marketing, comercialização, programação, operação e licenciamento e concessões. Estratégias específicas de compras são desenvolvidas para cada oportunidade significativa de compras, com o emprego de uma variedade de atividades, entre elas, prospecção agressiva; comparações com contratados similares no ACOG e em outras organizações; consultas a organizações empresariais locais de minorias e mulheres sobre oportunidades; e consideração de quaisquer informações importantes.

São realizadas análises rotineiras sobre as propostas de utilização de MFBI durante as fases de solicitação e concessão dos processos de compras. Na avaliação de concorrências e propostas solicitadas, o menor preço é apenas um dos vários fatores considerados, entre eles está o grau com que as empresas demonstraram esforços de boa-fé para utilizar as MFBI disponíveis.

### *Complexo de Tiro Wolf Creek*



### **5. Análise de concessão de contrato**

As políticas do ACOG exigem redação contratual apropriada para assegurar que todas as pessoas que firmem contrato com o ACOG estejam cientes de seu compromisso com a participação de MFBI e se responsabilizem por incentivar o envolvimento de MFBI.

Todos os gerentes que participam de processos de compras são responsáveis pela implementação do MFB/IOP. Eles devem notificar o diretor de EEOP sobre suas

necessidades de compras; incluir a política de MFB/TOP em todos os documentos externos de solicitação de concorrências; apresentar planos e especificações para potenciais MFBI e suas associações comerciais e empresariais; e obter a análise do diretor de aspectos de MFBI em respostas de concorrências.

Sempre que o contrato, compra ou pedido de serviço permitir subdivisão dos serviços, os contratados do ACOG, sejam eles MFBI ou não, devem apresentar um plano de utilização de MFBI ou uma descrição dos esforços de boa-fé que têm realizado e vão realizar para garantir a participação de MFBI. Quando recomendável, o Departamento de EEOP ajudará os contratados na identificação de MFBI disponíveis.

### **6. Avaliação de desempenho**

O ACOG também analisa o progresso em relação aos objetivos do MFB/IOP em toda a administração de contratos. Esse processo analisa regularmente os pagamentos reais a MFBI em relação ao nível previsto de participação de MFBI contemplado em um contrato.

Relatórios trimestrais sobre a quantidade e a qualidade de participação de MFBI são avaliados pelo Comitê do EEOP do Conselho de Administração do ACOG. Os relatórios também tratam das áreas de preocupação e oferecem recomendações adequadas. Do mesmo modo, atualizações trimestrais do desempenho do programa são entregues a todos os gerentes.

A supervisão da implementação cabe à assessora sênior de Payne para Políticas, Shirley Clarke Franklin, que recebe respaldo do diretor do EEOP e de sua equipe.

### **Gerenciamento do Programa de Construção**

A administração de políticas de MFBI para o Programa de Construção de Instalações Olímpicas é realizada pelo Grupo de Serviços do Programa, nos termos do contrato de gerenciamento com o ACOG, e conduzida por Michael H. Ross, presidente e membro da equipe da MHR International. (A MHR é uma consultoria de gestão com sede em Atlanta e empresa de minoria especializada em gerenciamento de programas de construção, implementação de programas MFBI e desenvolvimento comunitário.) Dentro do ACOG, a MHR funciona como Departamento de Administração de MFBI nas Construções.

De acordo com as políticas do ACOG, o departamento implementa procedimentos destinados a obter o máximo de participação de MFBI na construção e em atividades afins, entre os quais:

- **Compromissos contratuais com participação de MFBI.** Elaboração de documentos contratuais de MFBI comprometendo os contratados com planos específicos para a utilização de MFBI.
- **Planos de utilização de MFBI.** Assessoria à Divisão de Construções do ACOG na obtenção de compromissos contratuais específicos para a participação de MFBI em todas as fases e em todos os níveis da atividade de construção.
- **Relatórios mensais.** Análise regular dos relatórios de MFBI apresentados para monitorar faturamento até a data, pagamentos até a data e atividades de assinatura de pagamentos, para confirmar a participação das MFBI nos níveis previstos.
- **Visitas aos locais.** Visitas aos locais para observar e confirmar a participação de MFBI nos canteiros de obra.
- **Auditorias.** Apresentação de resumos de análises dos resultados mensais da participação de MFBI aos gerentes do programa do ACOG e aos contratados em geral.
- **Planos de ação.** Trabalho conjunto com contratados para estabelecer planos de ação conforme necessário para solucionar problemas relacionados com MFBI.

Esses procedimentos são desenvolvidos pelos coordenadores de MFBI que participam de cada equipe de projeto. Além disso, eles são responsáveis por verificar as informações sobre cada MFBI; participar de reuniões semanais de projeto/construção; solucionar controvérsias; e analisar pedidos de alteração a fim de avaliar o impacto nos compromissos contratuais com MFBI.

## *Perfil*

### **ACCESS, INC.**

LANCE HERNDON, PRESIDENTE

Lance Herndon, afro-americano, é presidente e único dono da ACCESS Inc., maior empresa de consultoria/contratação de sistemas de informação pertencente a minorias do Sudeste.

Herndon demonstrou suas habilidades de programação de computadores e seu tino empresarial desde os 17 anos graduando-se com distinção em um programa especial de ensino médio no Brooklyn, Nova York, cujo objetivo era produzir os próximos líderes do país no campo da engenharia. Enquanto cursava a Universidade da Cidade de Nova York à noite, onde obteve seus diplomas de Bacharel e Mestre em Ciência da Computação com a mais alta distinção, ele tornou-se, aos 19 anos, o mais jovem consultor de todos os tempos a trabalhar no centro de pesquisa da IBM na Universidade da Cidade de Nova York. Após graduar-se em 1978, Herndon veio para Atlanta com a intenção de criar sua própria empresa.

Filho único, Herndon conheceu o empreendedorismo por meio de seu pai, que abriu uma empresa de transporte rodoviário de cargas aos 40 anos. Herndon diz: “Essa foi a razão para começar cedo toda a ideia do empreendimento, tendo em vista que meu pai não estava satisfeito por ter começado aos 40 anos. E, aos 25 anos, você tem realmente oportunidade de cometer muitos erros antes de prosseguir no caminho, diferente de quando tem família, automóveis, etc. — quando você é sozinho, você pode ser bastante enxuto, bastante rápido.” Herndon escolheu Atlanta porque, na área de sistemas de informação, vale a pena estar localizado em cidades maiores. O clima político favorável e o ambiente familiar fizeram de Atlanta a escolha óbvia. E após trabalhar como consultor em uma empresa local por alguns anos, ele abriu as portas da ACCESS em 1980.

A ACCESS foi reconhecida pelo seu impressionante êxito empresarial. Em 1988, a ACCESS foi citada na revista INC. como uma das 500 empresas privadas de crescimento mais rápido dos Estados Unidos. A empresa também recebeu do presidente George Bush o Prêmio “Empresa Nacional de Serviços do Ano”. Com 66 consultores em tempo integral e faturamento previsto para superar US\$ 5 milhões no próximo ano, a empresa está se saindo mais do que bem em um campo que inclui desde pequenos negócios a gigantes como a IBM. “Estamos ali presentes todos os dias tentando nos colocar em destaque, ser diferentes, para poder seguir adiante.”

Herndon aproveitou rapidamente a oportunidade de fazer negócios com o ACOG. Ele queria contribuir para os esforços de organização, não apenas por causa da empresa, mas também para ser parte desse importante evento no desenvolvimento da cidade. “É por isso que fazer parte dos Jogos Olímpicos é fundamental para nós. Tendo a sorte de ser eleito ‘Cidadão de Atlanta de Destaque’ e fazer parte dos Jogos — tudo isso chega junto para mim.”

A ACCESS forneceu ao ACOG uma ampla gama de pacotes de software customizados, alguns de natureza confidencial. Muitos deles são fundamentais para operações como rastreamento e gerenciamento de receitas de licenciamento e venda de ingressos; planejamento de equipamentos

para os locais; programas de hospitalidade e voluntariado; sistemas de credenciamento e segurança; serviços culturais e criativos; e atividades de arquivamento.

Quando indagado se pensava que sua empresa ganharia os negócios do ACOG se não fosse pelo EEOP, Herndon respondeu: “Penso que sim, mas por pouco.”

## **CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

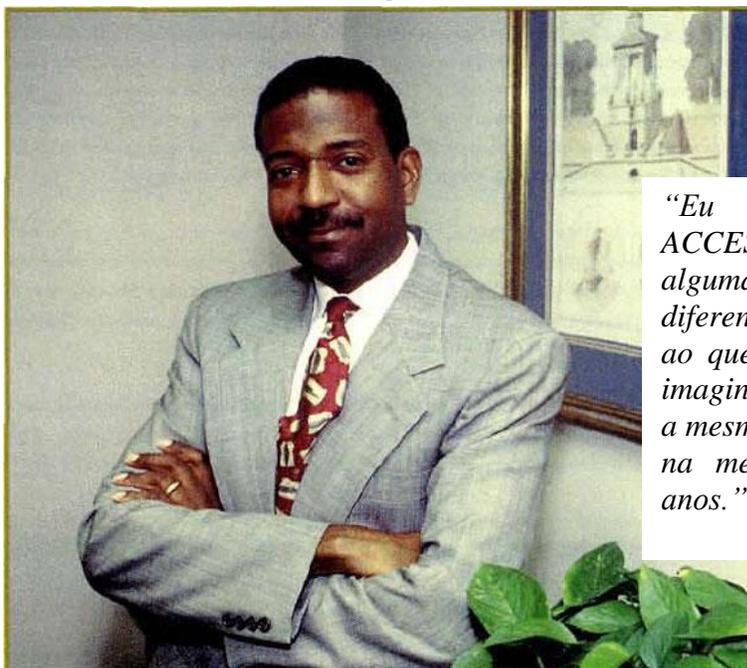
Atlanta, Geórgia

Em muitos casos, a ACCESS obteve negócios de clientes que não sabiam até muito tempo depois que a empresa pertencia a um representante de minoria. “Fomos incluídos como participantes em programas de algumas empresas e só depois eles souberam que éramos uma empresa de minoria, e então participamos no final da fila algumas vezes.”

Contudo, Herndon está convencido de que o EEOP é validado pela participação de empresas como a ACCESS. “Quando você menciona a palavra empresa de ‘minoridade’, muitas cabeças ainda acham que é algo de qualidade inferior. Mas acredito, e sei, que o que fizemos aqui no ACOG foi de qualidade superior, e eles estão extremamente contentes com isso. Então, do ponto de vista de um programa, quando refletem sobre isso, eles precisam transportar as razões para trabalhar com uma empresa pertencente a um representante da minoria — e a qualidade logo aparece.”

Herndon espera que a associação de sua empresa com o ACOG ajude a garantir negócios futuros e aponta com orgulho justificado para uma pilha de cartas de endosso de clientes de renome. “Essas são as coisas que nos destacam da concorrência (...). Só o fato de podermos dizer que estamos trabalhando para os Jogos Olímpicos — há muitos clientes que tomariam isso como realmente positivo, e nós também.”

Sua empresa já está de olho nos Jogos Olímpicos da Austrália. Como eles provavelmente usarão sistemas de tecnologia similares, a experiência olímpica da ACCESS será prontamente transferível. A ACCESS é apenas uma das empresas de que Herndon participa ou possui. Mas o determinado Herndon está longe de estar satisfeito.



*“Eu na verdade considero a ACCESS um passo em direção a alguma outra coisa, embora haja diferentes caminhos com relação ao que isso possa ser. Não posso imaginar estar fazendo exatamente a mesma coisa, ou estar exatamente na mesma posição, daqui a 20 anos.”*

## *Perfil*

### **ALEXANDER & ASSOCIATES**

**JOSIE ALEXANDER, ADVOGADA, SÓCIA-DIRETORA**

A Alexander & Associados, empresa 100% pertencente e administrada por minorias e mulheres, dedica-se à prática do Direito, incluindo litígios, trabalho forense e advocacia recursal. O escritório de advocacia é especializado em litígios civis com particular ênfase em assuntos comerciais, discriminação no emprego e danos pessoais.

A fundadora e sócia-diretora do escritório é Josie Alexander, afro-americana. Graduada com distinção e louvor pela Escola de Direito da Universidade Duke, com excelência em advocacia oral, Josie Alexander foi levada a praticar Direito, porque “o Direito tem a capacidade de mudar a vida das pessoas”. Depois de ser assistente de um juízo federal de primeira instância dos EUA e da experiência de seis anos como advogada litigante em um grande escritório de advocacia do Sudeste, em um escritório de advocacia especializado em litígios e em um escritório de advocacia especializado em leis trabalhistas nacionais, ela abriu a Alexander & Associates.

Segundo Josie Alexander, seu escritório foi selecionado pelo ACOG no início de 1992 devido à sua reputação. “Naquela época, estava em Atlanta havia dez anos, tinha um volume considerável de trabalho forense e estava construindo uma experiência diversificada em práticas empregatícias. Com base em nossa reputação e experiência em assuntos empregatícios, fomos convidados a tratar de uma área do Direito nova naquela época, a Lei dos Americanos Portadores de Deficiência (ADA). Estávamos trabalhando em algumas questões similares na nossa prática privada, mas ninguém no país era realmente especializado em ADA, devido à sua promulgação recente.” Pelo fato de a ADA abranger tantas áreas diferentes, o escritório prestou uma ampla gama de serviços jurídicos e de consultoria para o ACOG — de venda de ingressos a transporte. Grande parte dos seus serviços teve como foco a construção. O escritório prestou assessoria jurídica referente à construção e modificação dos locais do ACOG para garantir que fossem acessíveis às pessoas portadoras de deficiências. De maneira contínua, o escritório representou o ACOG em discussões referentes à conformidade de seus locais com a ADA. Embora a intenção do ACOG tenha sido sempre exceder as exigências legais da ADA, a ambiguidade da lei e a ausência de jurisprudência levou a diferentes interpretações. Além do mais, dado o número e a complexidade de alguns projetos de construção, tais como o Estádio Olímpico e o Centro Aquático, a quantidade de detalhes de projeto a analisar era muito grande.

Da mesma forma, o escritório prestou consultoria sobre ajuda e serviços complementares para pessoas portadoras de deficiência, com o propósito de auxiliá-las no recebimento do benefício dos programas e eventos públicos do ACOG. O escritório também assessorou o ACOG sobre como tornar os sistemas de venda de ingressos e transporte acessível a pessoas portadoras de deficiência, como treinar voluntários do ACOG para interagir com portadores de deficiência, bem como sobre procedimentos operacionais da ADA.

A política de empregos também foi um foco de atenção precoce uma vez que o ACOG estava contratando funcionários e queria uma força de trabalho diversificada, inclusive com portadores

de deficiência. O escritório assessorou o ACOG sobre a política adequada a seguir nos seus processos de contratação e gestão para fornecer oportunidades iguais e acesso justo.

Além disso, o escritório trabalhou com o ACOG nas relações com a comunidade. Por exemplo, participou da assistência ao Coda (Comitê de Acesso para Portadores de Deficiência), grupo de ativistas comunitários portadores de deficiência, cuja ajuda o ACOG solicitou para assessoria em questões de deficiência. Composto de 40 a 50 pessoas, o Coda criou cinco comissões que trabalham em estreita colaboração com os gerentes do ACOG nas áreas de operações, transporte, comunicações, construção e eventos especiais. Josie Alexander cita esforços desse tipo como prova do compromisso do ACOG de possibilitar aos portadores de deficiência participar dos Jogos Olímpicos e também vivenciá-los.

## SERVIÇOS JURÍDICOS

Atlanta, Geórgia

O ACOG ajudou a triplicar o faturamento da Alexander & Associates, e o impacto do ACOG na prática profissional do escritório de advocacia “não tem preço”. Diz ela: “Acredito que a parte mais valiosa do contato foram as pessoas que conheci — pessoas como Betty Bridges (Departamento do EEOP do ACOG) e sua equipe, Marva Brooks (Arnall, Golden & Gregory) e sua equipe, Horace Sibley (King & Spalding) e sua equipe. A parte jurídica disso deu-me a oportunidade de trabalhar com alguns dos melhores advogados de Atlanta — isso, em si e por si só, foi uma experiência incalculável.

A associação com o ACOG abriu muitas portas para ela como advogada pertencente a um grupo minoritário. “Não acredito que os contatos que fiz, as pessoas que conheci, ficarão para trás com o final dos Jogos. Trabalhei com essas pessoas por quatro ou cinco anos diariamente, e quando os Jogos Olímpicos terminarem, essas pessoas ainda serão minhas conhecidas.”

Ter o ACOG como cliente já ajudou na geração de novos negócios. “As pessoas de todo o país estão interessadas nos Jogos Olímpicos e querem fazer parte deles, querem participar. Elas



*Com relação ao EEOP do ACOG, Josie Alexander disse: “O ACOG foi muito inovador ao estabelecer o EEOP. É uma instituição privada, então não tinha de obedecer a nenhuma regulamentação de ação afirmativa nessa área. Mesmo assim, o ACOG decidiu que deveria lançar mão de todos os seus recursos e viu a diversidade como algo a mais”.*

geralmente me veem como uma embaixadora do ACOG. A afinidade surge instantaneamente, e acredito que há casos em que fechamos negócios que acredito não pudésemos atrair antes. E, mais importante, a experiência que o escritório ganhou com relação à ADA proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de uma prática de consultoria contínua nessa importante área em crescimento.”

Ela aconselharia outras empresas a “examinar e adotar o modelo instituído pelo ACOG, porque quando a força de trabalho é diversificada, ela é forte. Dada a face em mudança dos Estados Unidos, as empresas simplesmente não podem ignorar o talento em razão de barreiras artificiais,

tais como raça ou gênero”.

**ALTAMIRA DESIGN AND COMMON SENSE, INC.**  
GERMAN T. CRUZ, PRESIDENTE

German Cruz, natural da Colômbia, América do Sul, é fundador, presidente e sócio majoritário da Altamira Design and Common Sense. Um homem que se descreve como “possuído por um sonho romântico”, Cruz e seus colegas estão comprometidos com a melhoria da estrutura e da qualidade da vida cívica por meio do planejamento e do design.

Em 1965, após concluir o ensino médio na Colômbia, Cruz veio aos EUA para o que pensava ser apenas férias de verão em Boston. Contudo, ele ficou intrigado com as complexidades da cultura e da arquitetura. Decidiu ficar, mudando-se depois para Chicago.

Em 1970, Cruz formou-se em Arquitetura Paisagística pela Universidade de Illinois — o primeiro de sua família a obter diploma universitário.

A fusão de sua afinidade com a vida comunitária e sua paixão pelo design resultou no desejo de projetar comunidades. Durante os sete anos seguintes trabalhou em vários projetos comunitários de Chicago, inclusive o projeto Southside Band Shell.

Após obter o diploma de mestrado em Design pela Universidade de Boston em 1980, Cruz começou a trabalhar na Post, Buckley, Schuh & Jurgentian em Tampa, na Flórida, onde era responsável pelo planejamento. Quando a empresa decidiu ampliar suas operações para Atlanta, Cruz mudou-se para cá. Ele deixou a empresa em 1988.

Em 1989, Cruz fundou a Altamira Design and Common Sense — nome que fala muito do homem, sua missão e abordagem. Cruz explica: “Altamira significa ‘altavista’ em homenagem ao meu pai, uma vez que esse é o nome da nossa propriedade agrícola na Colômbia; ‘Design’ porque projeto não é específico de nenhuma disciplina; e ‘Common Sense’ porque não gosto de burocracia”.

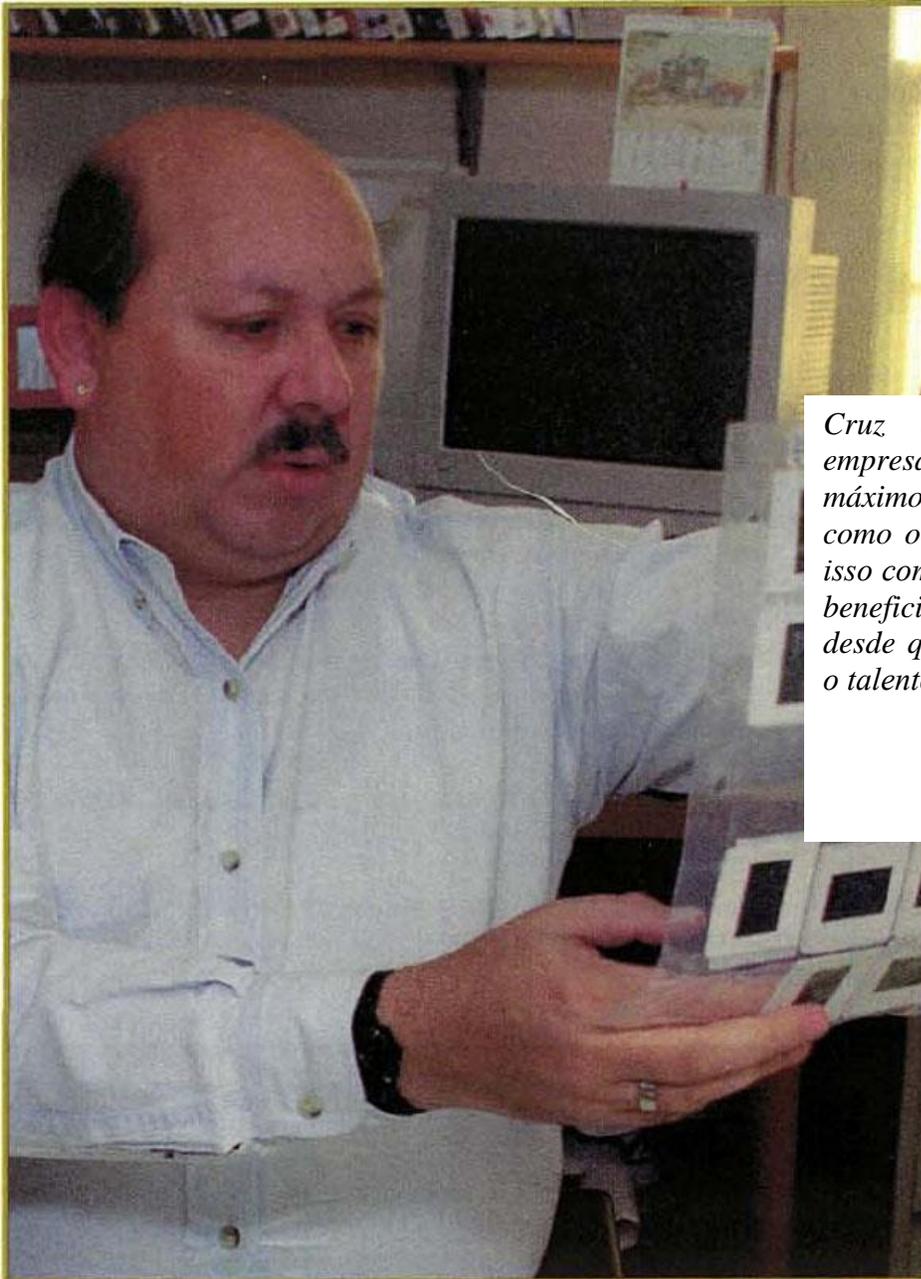
Cruz acredita no envolvimento em projetos e desenvolvimento de comunidades desde os primeiros estágios. Como exemplo, trabalhou gratuitamente com a comunidade Summerhill (a área que circunda o Estádio Olímpico) por vários anos, ajudando a desenvolver e implementar um plano comunitário. Cruz diz que ele “é muito bom em prestar serviço voluntário”, mas adora o que faz.

Quando Atlanta ganhou os Jogos, a Altamira juntou-se a várias equipes que submeteram propostas para projetos de locais, mas não obteve êxito. Contudo, a empresa ganhou o contrato do projeto principal para renovação do Estádio Cheney — no coração da comunidade Summerhill — que servirá como pista de aquecimento para os Jogos.

O projeto de renovação do Estádio Cheney foi facilmente executado pela equipe de dez pessoas da Altamira e cinco estações CAD. Mas o impacto da associação com o ACOG sobre o destino

da empresa é muito maior do que o tamanho do projeto. Isso proporcionou à empresa credibilidade junto aos bancos, facilitando as soluções para restrição de fluxo de caixa. Proporcionou ainda a oportunidade de estabelecer relações profissionais que podem ser benéficas no futuro. E é possível que acelere a entrada da empresa na arena privada, o que Cruz espera que no final represente 60% a 80% dos negócios da Altamira.

## PROJETO URBANO E DE RECREAÇÃO E ARQUITETURA PAISAGÍSTICA Atlanta, Geórgia



*Cruz acredita que depende das empresas individualmente tirar o máximo de proveito de programas como o EEOP do ACOG, descrevendo isso como “uma oportunidade que pode beneficiar empresas a longo prazo — desde que adicionem valor e enfatizem o talento sobre outros fatores”.*

*Perfil*

**DEVELOPMENT CONCEPTS, INC.**  
GEORGE SMITH, PRESIDENTE

George Smith, afro-americano, abriu sua empresa de suprimentos para escritório e armazenagem em 1991. Nascido em Spartanburg, na Carolina do Sul, e formado em Engenharia Elétrica no mesmo estado, Smith estava ansioso para abrir um negócio próprio. Aposentou-se precocemente da Southern Bell, após 20 anos de carreira em cargos de engenharia, instalações e administração de pessoal.

“Eu não tinha uma ideia clara do que desejava, mas sabia que queria administrar algum tipo de negócio e vender alguma coisa. Comecei a analisar todos os tipos de negócio — computadores, mobiliário no varejo. E, durante esse processo, participei de vários seminários.”

Após decidir por suprimentos para escritório e armazenagem, ele participou de um workshop empresarial da Black Enterprise, onde havia representantes do ACOG. Mais tarde cadastrou-se para fornecedor do ACOG e foi certificado como fornecedor pertencente a minorias.

Em dezembro de 1991, o ACOG perguntou se ele estaria interessado em apresentar uma proposta para mobiliário de escritório. Quando o pacote da concorrência chegou, revelou uma oportunidade potencial de US\$ 2 milhões a US\$ 3 milhões — um “salto gigantesco”, para dizer o mínimo, para uma empresa com apenas poucos meses de vida.

Reunindo-se com seus fornecedores durante os feriados de Natal, Smith elaborou sua proposta. Para sua grande satisfação, a proposta foi bem recebida pelo ACOG — a DCI ficou entre os dois últimos concorrentes considerados. No fim, ela não ganhou a concorrência.

Contudo, esse contato levou ao que se tornou um volume de negócios constante com o ACOG. Smith diz que o ACOG é agora seu maior cliente e o mais constante.

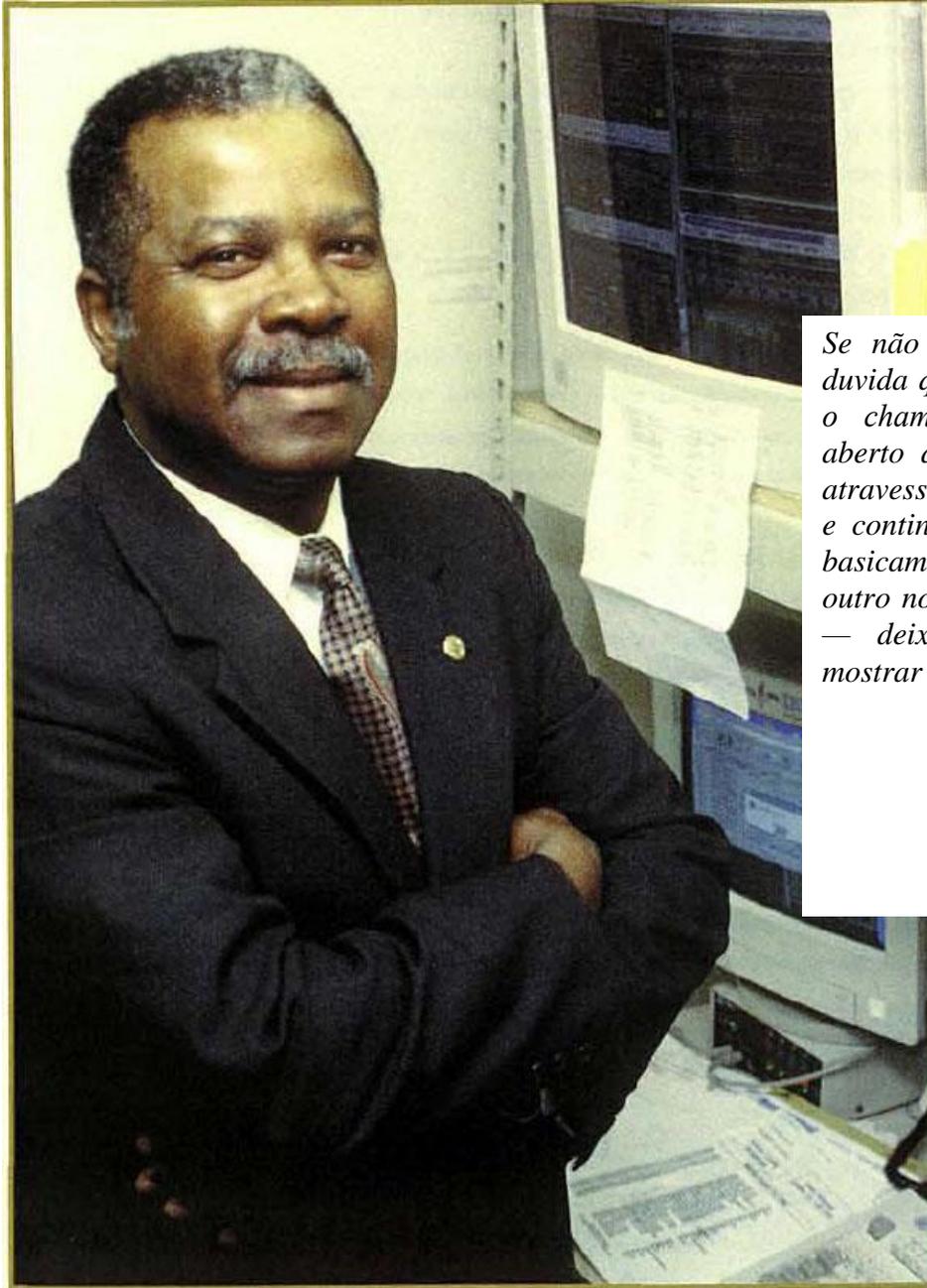
A especialidade da DCI é prateleiras e compartimentos com chave e a sua é a única empresa de minoria que ele conhece que faz instalação de móveis já montados. “Alguns dos meus concorrentes são também meus clientes, porque eles não fazem o que eu faço.”

Como as capacidades da DCI aumentaram, Smith mudou seu foco de venda de produtos para venda de soluções. Essa abordagem foi compensada recentemente com o contrato para instalação da sala de equipamentos nas novas instalações de treinamento do Carolina Panthers.

Smith credita à prestação de serviço ao ACOG a credibilidade dada à sua empresa pela comunidade empresarial. “Eles me deram a base para negociar com outras empresas, em termos de negociações com compradores em escala maior. Acredito que isso me ajudou a criar uma base, para que eu possa ir atrás de negócios maiores e melhores.”

Ele credita às relações que desenvolveu com as pessoas no ACOG e à sua capacidade produzir para uma empresa tão grande, quase em uma base de pronta entrega.

SISTEMAS PARA ESCRITÓRIOS E ARMAZENAMENTO  
Atlanta, Geórgia



*Se não fosse pelo EEOP, Smith duvida que o ACOG o teria sequer o chamado. “Isso talvez tenha aberto a porta. Mas cabe a mim atravessar a porta, fornecer serviço e continuar nesse negócio. Isso é basicamente o que eu, ou qualquer outro no meu negócio, perguntaria — deixe-me entrar e deixe-me mostrar o que posso fazer.”*

O volume constante de trabalho no ACOG também o ajudou a fortalecer suas relações com os principais fornecedores, o que, por sua vez, irá ajudá-lo a servir melhor outros clientes. “Isso também me ajudou a obter mais alguns clientes, porque alguns dos artigos que forneci ao ACOG também forneci a outros clientes.”

## RESULTADOS

### Igualdade de oportunidades de emprego

#### Desempenho geral

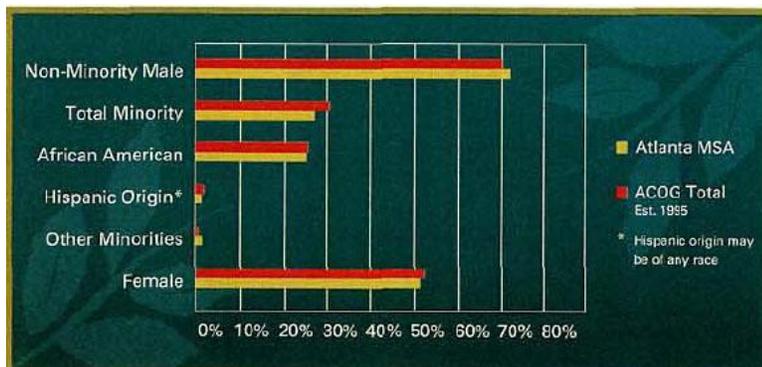
No crescimento e administração de sua organização, o ACOG atingiu de fato a visão de Payne de ser, na época dos Jogos Olímpicos, “um reflexo de quem somos — uma afirmação honesta da nossa comunidade”.

Hoje, a composição total da força de trabalho do ACOG reflete de perto a demografia da Grande Atlanta.

Essa força de trabalho equilibrada foi alcançada apesar do desafio de crescimento organizacional extremamente rápido. Desde o final de 1991, quando havia 81 funcionários, a organização do ACOG (incluindo ACOP e Operações de Varejo) cresceu para mais de 1.200 em 1995 — crescimento médio anual de empregos diretos de 97%!

A crescente complexidade do esforço organizacional foi singularmente desafiadora — em vários aspectos mais desafiadora do que administrar o rápido crescimento da organização. À medida que os Jogos se aproximam, capacidades e conhecimentos mais especializados, vários dos quais específicos de Olimpíadas, precisam ser adquiridos. Essa especialização crescente tornou maior o desafio de encontrar pessoas, especialmente mulheres e minorias, com a experiência e as qualificações necessárias. Conseqüentemente, a participação percentual de mulheres e minorias tendeu a declinar com o tempo, não obstante a permanente diligência e os melhores esforços do ACOG.

Apesar desses declínios percentuais, o ACOG manteve de modo consistente altos níveis de participação de mulheres e minorias durante todo o percurso do esforço organizacional. Como resultado, a quantidade de mulheres e minorias empregada pelo ACOG aumentou todos os anos.



#### Legenda

Comparação do perfil da força de trabalho do ACOG e da população da região metropolitana de Atlanta

#### Gráfico

- Homens não pertencentes a minorias
- Total de minorias
- Afro-americanos
- Origem hispânica\*
- Outras minorias
- Mulheres
- Região metropolitana de Atlanta
- Total do ACOG
- Est. 1995

\* Origem hispânica pode ser de qualquer raça

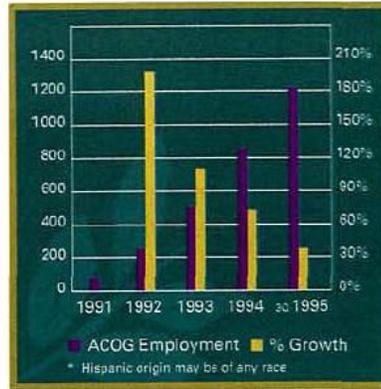
0% 10% 20% 30% 40% 50%  
60% 70% 80%

**Legenda**

Empregos no ACOG e crescimento percentual

**Gráfico**

1400	1200	1000	800	600	400	200
	0					
1991	1992	1993	1994	∞1995		
210%	180%	150%	120%	90%	60%	30%
	0%					



Empregos no ACOG

% Crescimento

\*Origem hispânica pode ser de qualquer raça



**Legenda**

Tamanho da força de trabalho do ACOG e comparação

**Gráfico**

1400	1200	1000	800	600	400
	200	0			
1991	1992	1993	1994	∞1995	
70%	60%	50%	40%	30%	20%
	10%	0%			

Empregos no ACOG

% Mulheres

% Minorias

% Afro-americanos

**Gráfico**

700	600	500	400	300	200	100	0
1991	1992	1993	1994	∞1995			

Mulheres

Minorias



## Desempenho por categoria de emprego

Para atingir esses níveis gerais impressionantes, o ACOG empregou quantidades significativas de mulheres e minorias qualificadas em todos os níveis da organização. Na verdade, quando julgado pelo padrão das estimativas de disponibilidade da força de trabalho estabelecido quando o EEOP foi adotado, o desempenho do ACOG excedeu significativamente as expectativas.

Os gráficos a seguir mostram o perfil da força de trabalho do ACOG, de acordo com as categorias de classificação de empregos do Escritório de Programas Federais de Conformidade de Contratos, em comparação com a disponibilidade estimada da força de trabalho quando o EEOP foi adotado. Todos os anos, em praticamente todas as categorias, o ACOG atraiu porcentagem maior de mulheres e minorias do que as representadas pela força de trabalho na área de Atlanta.

Esses resultados sugerem ainda que o ACOG teve êxito em empregar mulheres e minorias qualificadas fora da força de trabalho na época, servindo assim como agente catalisador do aumento de empregos desses grupos da população.

### Legendas

*Acima: Estádio Olímpico*

*À direita: Diretores e gerentes: composição e disponibilidade estimada*

### Gráfico

450	400	350	300	250	200	150	100	50	0
50%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%
Disponibilidade estimada				1991	1992	1993	1994	∞1995	

% Mulheres

% Minorias

% Afro-americanos

Total de empregos

### Legenda

*Composição profissional da força de trabalho do ACOG, disponibilidade estimada*

### Gráfico

600	550	500	450	400	350	300	250	200	150	100	50	0
60%	55%	50%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	
Disponibilidade estimada				1991	1992	1993	1994	∞1995				

% Mulheres

% Minorias

% Afro-americanos

Total de empregos

### Gráfico

*Administração e composição dos funcionários de escritório do ACOG, disponibilidade estimada*

130	120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%			
Disponibilidade estimada				1991	1992	1993	1994	∞1995					

% Mulheres

% Minorias

% Afro-americanos

Total de empregos

Página 34

### Compras de MFBI's

#### Resultados gerais

Embora o emprego no ACOG represente uma oportunidade temporária, a participação nos negócios tem provavelmente impacto econômico de prazo mais longo

O MFB/IOP autoriza medidas afirmativas para garantir que as MFBI's tenham a oportunidade de competir por negócios em que o ACOG tem o controle da tomada de decisão e que são gerados pelas iniciativas do ACOG na organização dos Jogos Olímpicos. Algumas das iniciativas realizadas, e os resultados obtidos, são ilustradas abaixo:

- Todos os gerentes do ACOG receberam treinamento em MFB/IOP (e AAP).
- Da base de dados de 11.400 fornecedores do ACOG até setembro de 1995, 25% (2.800) são MFBI's qualificadas pelo processo de certificação administrado pelo Departamento do EEOP.
- Um cadastro de MFBI's contendo mais de 1.700 MFBI's, organizado pela área comercial, foi publicado em 1994 para fornecer aos gerentes do ACOG os nomes de MFBI's qualificadas para consideração em compras.
- Como parte da iniciativa de alcance social, o Departamento do EEOP realizou mais de 300 *workshops* dirigidos a mulheres, minorias e pequenas empresas sobre como fazer negócios com o ACOG. Além disso, o departamento realizou um esforço concentrado para atingir e envolver a comunidade empresarial hispânica

### Legenda

*Despesas do ACOG com compras: Total US\$, MFBI US\$ e porcentagem*

### Gráfico

\$450 \$400 \$350 \$300 \$250 \$200 \$150 \$100 \$50 \$0

1991	1992	1993	1994	∞1995	Total					
45%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	

Total  
MFBI  
% MFBI

### Página 35

Em consequência de seus esforços, o ACOG obteve bens e serviços de 583 MFBI, representando 13,5% dos 4.300 fornecedores que fizeram negócio com o ACOG desde sua criação em 1991.

Mais significativo que o número de MFBI que fez negócios com o ACOG, é o valor dos negócios que geraram. Dos US\$ 387 milhões de despesas acumuladas com compras desde a criação do ACOG até o terceiro trimestre de 1995, as MFBI geraram US\$ 124,1 milhões, ou seja, 32,1% do total.

### Gráfico

Base de dados  
Negócios realizados

0 1000 2000 3000 4000 5000 6000 7000 8000 9000

Fornecedores de grupos majoritários  
Fornecedores mulheres e de minorias

### Gráfico

Relacionados com construção 55,9%  
Não relacionados com construção 44,1%

Relacionados com construção 47,98%  
Não relacionados com construção 52,02%

### Legendas

*Acima: Base de dados de fornecedores do ACOG e fornecedores que fizeram negócios com o ACOG*

*Esquerda: Compras do ACOG, 1991 ao 3º trimestre de 1995*

*À direita: Pagamentos a MFBI, 1991 ao 3º trimestre de 1995*

### Legenda

*Comparação entre porcentagem de MFBI entre as empresas que fizeram negócios e despesas acumuladas com compras*

### Gráfico

5000 4000 3000 2000 1000 0  
100% 80% 60% 40% 20% 0%

Fornecedores mulheres e de minorias  
Fornecedores de grupos majoritários

Número de empresas que fizeram negócios  
% de receitas

O fato de a participação de MFBI's nas receitas de compras ser mais do dobro de sua porcentagem no conjunto de contratados demonstra o nível de alta qualidade da participação de MFBI's.

A ACOG obteve esses resultados gerais impressionantes buscando uma política de maximização da participação de MFBI's nas áreas de compras relacionadas e não relacionadas com construção. No entanto, a construção tem sido o principal impulsionador de oportunidades, respondendo com US\$ 59,5 milhões, ou 48%, do valor acumulado das compras de MFBI's até o terceiro trimestre de 1995.

**Página 36**

### **Compras relacionadas com construção**

Dos US\$ 296,8 milhões em projetos de construção sob contrato, os compromissos com MFBI's representam um total de 35,0 %, refletindo os esforços diligentes para implementar o EEOP em três áreas amplas de atividades relacionadas com construção: projeto, construção e instalações temporárias e móveis. Os resultados de cada área são apresentados abaixo:

### **Serviços de projeto**

Com o EEOP, o ACOG buscou com agressividade e sucesso a participação de MFBI's nos serviços de projeto. De acordo com os compromissos contratuais, as MFBI's receberão 44,8% de US\$ 25,3 milhões em serviços de projeto. Como indica o quadro a seguir, a participação de MFBI nos contratos de projeto varia de um mínimo de 18% no local do iatismo a um máximo de 93% nos locais da primeira fase do basquete.

### **Legenda**

*Compromissos contratuais do ACOG relacionados com construção: US\$ 262,8 milhões até o 3º trimestre de 1995*

### **Gráfico**

\$300,000	\$250,000	\$150,000	\$100,000	\$50,000	\$0	
60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

Serviços de projeto  
Instalações temporárias e móveis  
Serviços de construção  
Total

Contratos em US\$  
Compromisso com MFBI's  
% MFBI's

## Serviços de construção

Nos serviços de construção, que respondem pelo grosso das despesas do ACOG relacionadas com construção, as MFBI's têm compromissos que totalizam 35,5% dos US\$ 237,4 milhões atualmente sob contrato. Como indica o quadro a seguir, a participação de MFBI's varia de um mínimo de 25% no local do tênis a um máximo de 40% no Estádio Olímpico, o maior projeto de construção do ACOG. (Um compromisso com as MFBI's para construção do local do iatismo ainda está para ser negociado.)

## Instalações temporárias e móveis

O ACOG também estendeu seu programa EEOP para outra área relacionada com construção, as instalações temporárias e móveis, onde historicamente a participação de MFBI's tem sido extremamente limitada. (Essa área inclui artigos como cadeiras, *trailers*, tendas, toaletes, geradores elétricos e outros itens variados.) Devido à ampla variedade de necessidades incluída nessa categoria, é muito difícil tratar disso pelo EEOP. Apesar disso, os compromissos contratuais para participação de MFBI's, que representam 34,1% dos serviços de projeto e 22,6% dos serviços de construção, foram assegurados. Ao todo, as MFBI's responderão por 24,1% dos US\$ 34,1 milhões sob contrato das instalações temporárias e móveis.

Página 37

## Legenda

*Compromissos contratuais do ACOG para projetos de locais com participação de MFBI's*

## Gráfico

\$20,000	\$18,000	\$16,000	\$14,000	\$12,000	\$10,000	\$8,000	\$6,000	\$4,000	\$2,000	\$0
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%

Estádio Olímpico

Hóquei de campo

Esportes aquáticos

Hipismo

Tênis

Tiro

Remo e canoagem

Primeira fase do basquete

Arco e flecha e ciclismo

Iatismo

Renovações do Estádio Cheney

Total de contratos de projeto em US\$

Compromissos com MFBI's e, US\$

% MFBI's

## Legenda

*Compromissos contratuais do ACOG para construção de locais com participação de MFBI's*

### Gráfico

\$120,000	\$110,000	\$100,000	\$90,000	\$80,000	\$70,000	\$60,000	\$50,000	\$40,000	\$30,000	\$20,000	\$10,000	\$0
100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%		

Estádio Olímpico  
Hóquei de campo  
Esportes aquáticos  
Hipismo  
Tênis  
Tiro  
Remo e canoagem  
Primeira fase do basquete  
Arco e flecha e ciclismo  
Iatismo

Total dos contratos de construção em US\$  
Compromisso com MFBI em US\$  
% de MFBI

### Página 38 – Fotos

#### Legendas

##### No sentido horário:

*Luta livre, ciclismo, esportes aquáticos, hipismo, canoagem/caiaque*

### Página 39 – Fotos

#### Legendas

##### No sentido horário:

Local do *softball*, Estádio Olímpico, local do iatismo, Morris Brown, hóquei de campo da Universidade Clark Atlanta

### Página 40

#### Legenda

*Compromissos contratuais do ACOG com MFBI para instalações temporárias e móveis*

### Gráfico

\$35,000	\$30,000	\$25,000	\$20,000	\$15,000	\$10,000	\$5,000	\$0
35%	30%	25%	10%	15%	10%	5%	0%

Projeto  
Construção  
Total

Contratos em US\$  
Compromisso com MFBI

% MFBI's

Quando este relatório foi redigido, somente US\$ 296,8 milhões do orçamento projetado para construção superior a US\$ 400 milhões foram contratados. No entanto, com base em esforços diligentes constantes, o ACOG espera manter níveis elevados de participação de MFBI's no restante do programa de construção.

Esses resultados relacionados com construção estão sendo obtidos principalmente pela participação de MFBI's como parceiros principais e de *joint ventures*. Todos as concessões de projeto e oito entre dez projetos de construção são contratos com MFBI's como contratados principais ou de *joint ventures*.

Essas oportunidades provavelmente fortalecerão a viabilidade e sucesso a longo prazo dessas empresas, fornecendo-lhes acesso a capital, benefícios de escala provenientes do trabalho em grandes projetos e a chance de desenvolver e demonstrar sua capacidade. Em particular, os acordos de *joint venture* permitem a muitas empresas coadministrar projetos de escopo normalmente além de seus meios e capacidades, fornecendo-lhes então oportunidades de aprender por meio de associação cooperativa com entidades maiores e mais experientes e de construir relações empresariais de valor futuro.

### **Licenciamento**

Com o ACOP, a operação de patrocínio e licenciamento, o ACOG fornece representação de licenciamento exclusiva e proteção comercial para nomes, símbolos, emblemas, desenhos, cores, marcas comerciais e designações dos Jogos Olímpicos de 1996 por meio de um programa unificado.

O programa de licenciamento fornece receitas ao ACOG e promove os Jogos de 1996 por meio de vendas de produtos licenciados. Embora as vendas de mercadorias já tenham ultrapassado US\$ 300 milhões, a meta geral, de acordo com Bob Hollander, vice-presidente de licenciamento do ACOP, é de US\$ 1 bilhão em vendas a varejo, o que gerará mais de US\$ 75 milhões em receitas para o ACOG.

### **Página 41**

Ao contrário de outras áreas de compras, em que o ACOG paga por bens e serviços fornecidos por fornecedores, o licenciamento é uma área em que o ACOG recebe receitas na forma de *royalties* sobre produtos licenciados. Para maximizar o retorno potencial de acordos de licenciamento, o ACOG procura os principais fabricantes e distribuidores de produtos de varejo e de primeira qualidade. As licenças são então concedidas a fabricantes nacionais, locais e de minorias, que produzem mercadorias apresentando as propriedades do ACOP.

Atualmente, 115 empresas receberam licenças de vestuário, artigos de chapelaria, artigos esportivos, presentes e novidades, produtos domésticos, brinquedos e jogos, softwares eletrônicos, publicações e alimentos.

O Departamento de EEO fornece assistência contínua ao ACOP na identificação de oportunidades para MFBI's. Atualmente, mais de dez licenças diretas e sublicenças foram

concedidas a MFBI, incluindo três fabricantes da área de Atlanta que firmaram acordos como sublicenciados da Sara Lee Corp. (marcas Champion e Hanes).

### **Futuras atividades de compras**

À medida que os Jogos Olímpicos se aproximam, a ênfase de compras do ACOG está mudando das atividades relacionadas com construção para as atividades operacionais. Serviços dos Jogos, Transmissão dos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996, Comunicações, Operações e ACOP são as fontes da maioria das oportunidades econômicas que permanecem ao longo dos Jogos.

Ciente dessa mudança nas atividades, o ACOG está se preparando para garantir que as MFBI recebam consideração semelhante na faixa crescente de atividades de serviços e planejamento operacional realizadas por esses departamentos. O desafio crescente é identificar oportunidades de bens e serviços que tradicionalmente podem não ter sido consideradas áreas de oportunidades para MFBI, mas que apesar disso podem sê-lo.

De acordo com Payne, “em casos em que não correspondemos às nossas realizações históricas, isso será sempre devido a adiões de última hora ou a bens e serviços especializados não disponíveis em abundância no mundo de MFBI. Quando identificamos essas necessidades com antecedência suficiente, então temos tempo para informar, procurar e convocar de modo ativo e abrangente a comunidade comercial de minorias e mulheres”.

### **Legenda**

*Produtos oficiais licenciados*

### **Página 42**

### **Perfil**

#### **DUCKETT AND ASSOCIATES, INC** **KAREN DUCKETT, PRESIDENTE**

Fundada em 1985 pela afro-americana Karen Duckett, a empresa de projetos Duckett and Associates, Inc. comemora seu décimo aniversário. Um entre poucos escritórios de projetos de interiores no país pertencentes e controlados por minorias e mulheres, a empresa passou de 3 para 20 profissionais e pessoal administrativo e fatura cerca de US\$1,5 milhão por ano.

Karen, casada, mãe de três filhos e profissional formada em Arquitetura, Administração Pública e Direito, aprendeu a profissão de projetista a partir de várias perspectivas.

Depois de se formar em Arquitetura pela Universidade de Ohio, em 1969, começou a trabalhar em uma grande empresa multinacional onde se deparou com o racismo na cultura corporativa da época. Embora tenha alcançado o topo do mundo dos projetos de interiores ainda jovem, aos 24 anos, as experiências frustrantes e dolorosas com atitudes racistas a levaram a procurar um trabalho mais significativo e gratificante no setor público.

O caminho escolhido por ela foi por meio do prestigiado programa Bolsistas de Urbanismo

Nacional, no qual começou a trabalhar para a cidade de Flint, em Michigan, como especialista em planejamento urbano. Como bolsista, também estudou Administração Pública na Universidade de Yale e na Faculdade Occidental, em Los Angeles, obtendo mestrado em Urbanismo. Karen foi a primeira afro-americana encarregada do Planejamento de uma grande cidade dos Estados Unidos.

Em 1975, veio para Atlanta onde administrou o programa da cidade para os sem-teto Concessão de Verbas para o Desenvolvimento Comunitário. Demitiu-se em 1978 para concluir o curso de Direito e trabalhar como consultora independente de Planejamento Urbano, Direito e Projetos. Sete anos depois abriu a Duckett and Associates.

Sua estratégia foi especializar-se fundamentalmente em projetos de tribunais de Justiça, tornando a Duckett and Associates a única empresa de propriedade de uma mulher afro-americana com essa especialização no país.

Karen tem sido elogiada pelo Judiciário por sua abordagem única em projetos de tribunais. “Você tem de trabalhar de dentro para fora”, explica ela, “para possibilitar uma visão desobstruída aos juízes e jurados. Toda a base estrutural sobre como o edifício será configurado ganha forma levando em conta como se planeja a sala de audiências e suas áreas de apoio. Depois disso, desenvolve-se o prédio em volta disso. Com essa abordagem, nossos prédios não apenas são bonitos; eles funcionam bem.”

No projeto de tribunais de Justiça, bem como de instalações médicas e prédios públicos, a empresa enfatiza dimensões funcionais e não apenas estéticas do ambiente construído. “Nossa principal prioridade é com aquilo que faz um edifício funcionar de modo eficiente, aquilo que o torna um ambiente produtivo – e não frustrante”, diz ela. “Não fazemos decoração de interiores – fazemos arquitetura de interiores. O que se tem basicamente são as entranhas de um espaço interno – não há paredes, nem teto, nem iluminação ou eletricidade – nós fazemos tudo isso.”

Página 43

## **PROJETO ARQUITETÔNICO**

Atlanta, Geórgia

Assim como muitas empresas de arquitetura pertencentes a minorias, a Duckett and Associates tem sido normalmente excluída do trabalho de projetos comerciais do setor privado, embora comece a ver avanços nessa área. Karen conta que em uma concorrência para projetar os escritórios de uma empresa privada, da qual foi a vencedora entre sete concorrentes, o cliente recebeu várias advertências para não utilizar os serviços da Duckett and Associates por se tratar de uma empresa de minoria e por ter sido contratada principalmente pelo governo. O projeto superou as expectativas do contratante e o trabalho foi executado abaixo do orçamento.

As propostas da Duckett para concorrências dos Jogos Olímpicos, a exemplo de outros escritórios de arquitetura e projetos, começaram mesmo antes de Atlanta ser escolhida para sediar os Jogos. Infelizmente foi um pouco tarde para o processo de seleção. Atlanta havia elaborado, com a ajuda da Georgia Tech, os conceitos de locais a serem apresentados em apoio à proposta de candidatura da cidade.

Entretanto, a Duckett associou-se a vários grupos que participaram das concorrências para projetar locais específicos, terminando por fazer uma *joint venture* na proposta vencedora para o projeto do Parque Equestre Internacional da Geórgia, em Conyers, e ser subcontratada de outro escritório de projetos pertencente a minorias que venceu a concorrência do Complexo de Tiro Wolf Creek, no condado de Fulton.

O aspecto mais satisfatório da experiência olímpica da empresa foi fazer parte de uma *joint venture* que funcionou bem desde o início.

#### **Boxe**

*“Em primeiro lugar, foi muito bom ser um parceiro de peso em vez de um subcontratado, porque a empresa teve voz em todo o desenvolvimento e gerenciamento do projeto. Além disso, ao criar uma joint venture, definimos os papéis de cada membro da equipe antes de iniciar o projeto. Sabíamos desde o início qual seria a participação de cada um e que essa participação no projeto do local olímpico seria significativa.”*

Página 44

#### **Perfil**

##### **GASTON-THACKER, GENERAL PARTNERS JERRY W. THACKER, VICE-PRESIDENTE SÊNIOR**

A Gaston-Thacker é uma parceria de dois anos entre duas empresas de construção pertencentes a minorias: a A.G. Gaston Construction Company, com sede em Birmingham, Alabama, e a Thacker Engineering, em Atlanta. Segundo Jerry Thacker, vice-presidente sênior, “foi uma boa oportunidade para nos unirmos”.

A Thacker Engineering começou em 1969 como Thacker Construction Co. Sediada à época em Illinois, a empresa pavimentava ruas e calçadas, vindo a trabalhar em projetos de grande escala de pavimentação de autoestradas. Em 1978, mudou-se para Atlanta e participou da expansão do Aeroporto Hartsfield, trabalho que a ajudou a desenvolver as capacidades necessárias para participar como gestora de construção em projetos subsequentes. A empresa, de propriedade da família, sempre teve administração familiar. Desde 1989, Gary Thacker é diretor executivo e seu irmão mais novo, Jerry, é consultor jurídico e diretor executivo desde que deixou de advogar em Atlanta no ano passado.

A Gaston Construction é subsidiária da Booker T. Washington Insurance Company, do Alabama. Gaston, o fundador, tem hoje 103 anos, e Kirkwood Barton é o atual diretor executivo. A empresa começou como seguradora, mas depois expandiu e passou a dirigir agências funerárias e uma estação de rádio e recentemente entrou na área da construção.

Com a Thacker no mercado há mais tempo, o diretor executivo Gary Thacker achou que a união da experiência e dos recursos das duas empresas poderia ser benéfica para ambas. “Foi uma boa

união”, afirma Jerry Thacker. “Do lado da Thacker, estão os mais jovens e ambiciosos, acredito, e do lado da Gaston estão os mais perspicazes e os mais velhos. É um tipo de balança.”

A parceria está funcionando muito bem, uma vez que as empresas conseguiram negócios em Miami, Orlando e Nova Orleans e, nos últimos dois anos, também em Atlanta. A combinação criou o que, em termos de minorias, é um grande negócio, mas para os padrões do setor, uma empresa de construção relativamente pequena. Além disso, a parceria tem potencial para administrar projetos superiores a US\$ 50 milhões.

A Gaston-Thacker fez parceria com a Whiting-Turner Contracting Company, grande construtora de propriedade de um grupo majoritário, com sede na Virgínia, para vencer a concorrência do ACOG para a construção do Centro Aquático. O custo da construção do centro é de US\$ 16,5 milhões – um projeto substancial, mas não o suficiente para esgotar a capacidade da parceria. No entanto, o Centro Aquático foi o primeiro local novo a ser concluído e testado, o que significou que a equipe da parceria G-T/W-T precisava fazer – e fez – a entrega da obra em um prazo desafiador.

Não obstante o tamanho administrável do projeto, Jerry Thacker duvida que sua empresa tivesse conseguido o trabalho não fosse o EEOP. “O plano deu trabalho não apenas para mim, mas para muitos outros contratados pertencentes a minorias”, declarou ele. “Pelo menos agora há igualdade de condições.”

A indústria da construção civil tem historicamente dificultado a entrada de minorias. Frequentemente lhes é negada a oportunidade de emprego por meio de táticas e práticas de união restritivas. Elas também são desestimuladas a assumir os papéis de gerenciamento de projetos e construção por causa de exigências de garantias fora de seu alcance e falta de lastro para a compra de materiais. Em geral, a única forma de participação de uma empresa de minorias é juntando-se a um parceiro da maioria.

Página 45

## SERVIÇOS DE CONSTRUÇÃO

Atlanta, Geórgia

No entanto, valer-se dessas parcerias pode ser um problema, segundo Thacker. “Grandes empresas de brancos, em geral, querem utilizar empresas de minorias no serviço público em que é preciso cumprir metas relativas a minorias e coisas dessa natureza. Mas quando se trata de nos levar até seus clientes particulares e dizer ‘Este é meu parceiro das minorias e ele gostaria de fazer algum trabalho’, bem, nós simplesmente não temos essa oportunidade com muita frequência.”

“O grande benefício de um trabalho desse é que por meio do ACOG consegue-se visibilidade para a sua parte do projeto”, diz ele. O Centro Aquático terá exposição mundial durante os Jogos Olímpicos e já começou a gerar algumas oportunidades de negócios. O trabalho da empresa no Centro Aquático levou a um projeto de construção separado no campus da Georgia Tech e a uma relação de negócios com o Conselho de Dirigentes. A relação com o Conselho pode levar a oportunidades futuras de gerenciamento de programas e construções.

## Boxe

*Atribuindo essas possibilidades aos negócios da empresa com o ACOG, ele diz: “As relações de trabalho e recomendações estão agora estabelecidas.”*

Jerry Thacker

Página 46

## Perfil

### **HENRY-AARON, INC.**

HENRY AARON, AARON TURPEAU, SÓCIOS

“Se há um momento para se envolver em negócios, esse momento é agora, nos Jogos Olímpicos”, foi o pensamento por trás da formação da Henry-Aaron, Inc., empresa de minoria de comercialização de vestuário licenciado. Seus fundadores e proprietários: Aaron Turpeau, um veterano do governo da cidade de Atlanta com 17 anos em várias funções administrativas, incluindo a de chefe de gabinete do prefeito Maynard Jackson e responsável por Serviços Administrativos do prefeito Andrew Young; e Henry Aaron, do Hall da Fama do Beisebol e um dos maiores batedores de *home runs* de todos os tempos dos times de primeira divisão.

A empresa é uma sublicenciada da Hanes para vestuário de malha e também fornece camisetas sob licença da Liga Principal de Beisebol e do Campeonato Mundial de Luta Livre. Turpeau conta que os sócios decidiram focar no negócio de camisetas depois de lerem uma reportagem sobre a comercialização de produtos das Olimpíadas, indicando que 82% dos itens comprados em Jogos Olímpicos anteriores foram camisetas. Ao identificar essa oportunidade, eles assumiram um compromisso. “Se você pensa que é bom, você deve arregaçar as mangas, tentar e fazer”, afirma Turpeau.

A empresa vendeu camisetas durante os Jogos Olímpicos de Barcelona, trabalhando com uma empresa pertencente a um grupo majoritário, fazendo negócios suficientes para aprender alguns macetes. Mais tarde conseguiu aproveitar uma oportunidade de licenciamento da Liga Principal de Beisebol, vendendo com sucesso camisetas de beisebol pelo país inteiro.

De posse de um bom histórico, os sócios buscaram ser licenciados diretos das Olimpíadas para vestuário de malha. Mas a proposta de licenciamento da Sara Lee foi muito superior a qualquer coisa que poderiam oferecer ao ACOG. Depois dessa forte dose de realidade dos negócios, eles redirecionaram seus esforços para se tornarem sublicenciados da Divisão Hanes.

Na época, assim como agora, a Henry-Aaron não tinha capacidade de estampagem, mas tampouco a Hanes tem. Turpeau disse-lhes: “Quero fazer como vocês fazem. Vocês subcontratam, eu quero subcontratar. Felizmente nós os convencemos de que queríamos começar em um certo patamar, e que nunca o atingiríamos se começássemos estampando camisetas.”

Atualmente a Henry-Aaron é a maior sublicenciada da Hanes. Os negócios olímpicos da empresa têm compensado a queda no volume de vendas de produtos de beisebol decorrente do impacto da greve nesse esporte. Mas a empresa tem capacidade adicional disponível oriunda de seus três

subcontratados e está buscando meios de fazer mais negócios.

Turpeau considera que a abordagem da empresa beneficia enormemente esses subcontratados. “Pequenas empresas não pensam em termos suficientemente grandes sobre como abordar o mercado no que diz respeito a funcionários, gerenciamento e, certamente, marketing – sejam eles negros ou brancos. Tendem a ser um negócio reacionário, em vez de uma empresa planejada.” A Henry-Aaron oferece competência em gerenciamento e marketing que gera negócios mais consistentes e em maior escala para esses subcontratados.

Página 47

## COMERCIALIZAÇÃO DE VESTUÁRIO LICENCIADO

Atlanta, Geórgia

### **Boxe**

*Turpeau considera que os negócios com o ACOG ajudarão a construir a infraestrutura operacional necessária para ampliar as atividades de comercialização de produtos licenciados da empresa para outros mercados esportivos e de entretenimento.*

Comentando sobre a assistência prestada pelo Departamento do EEOP do ACOG, Turpeau diz: “Quando foi preciso interceder por nós internamente eles o fizeram; mas sempre deixaram claro que negócios são negócios. Tudo o que podiam fazer era arrumar a mesa.”

Página 48

## ATIVIDADES RELACIONADAS

Além do EEOP, o ACOG participou de vários outros programas e atividades que ajudam o esforço de organização das Olimpíadas a incluir e mostrar a cidade de Atlanta, bem com criar legados sociais, econômicos e físicos que continuarão a beneficiar a cidade. Abaixo, alguns desses programas e atividades estão destacados.

### **Capacitação, educação e empregos**

#### **Programa de Capacitação Profissional e Empregos nos Bairros (NJTEP)**

A preparação para os Jogos de 1996 proporciona centenas de empregos na construção civil em Atlanta. No início da iniciativa de organização das Olimpíadas, o ACOG e líderes comunitários reconheceram que essa oportunidade poderia dar capacitação e empregos para moradores dos bairros e comunidades dos locais dos eventos.

O Programa de Capacitação Profissional e Empregos nos Bairros (NJTEP) começou como uma iniciativa de recrutar e capacitar trabalhadores da construção civil dos bairros mais próximos do Estádio Olímpico e se transformou em um projeto abrangendo a cidade toda que dará a mais de 350 trabalhadores de bairros desfavorecidos economicamente uma oportunidade de obter habilidades ocupacionais e emprego nos locais de construção para as Olimpíadas.

O NJTEP conta com uma base única de liderança comunitária e uma rede de apoio público e

privado. É gerenciado pelo bairro, fornecendo empregos em projetos de construção próximos aos moradores dos bairros participantes. Arthur Bright/KAAB elaborou o NJTEP e é um dos seus consultores.

### **Legenda**

#### *Programa de Capacitação em Radiodifusão*

#### **Página 49**

Entre as características principais do programa estão: recrutamento nos bairros e participação de líderes comunitários; triagem de candidatos, incluindo testes de drogas e aptidões; seis semanas de treinamento intensivo pré-contratação; treinamento prático; colocação profissional; e monitoramento no local.

O ACOG e o Conselho do Setor Privado forneceram mais de US\$ 300 mil em capital semente para lançar esse programa, que até agora atraiu quase US\$ 3 milhões em recursos adicionais do setor privado, da Prefeitura de Atlanta, do Departamento de Capacitação e Educação da Geórgia e de vários órgãos estaduais e federais. O Departamento do Trabalho dos EUA está fornecendo quase US\$ 1 milhão em financiamento adicional, incluindo uma doação de US\$ 300 mil para treinar 60 mulheres dos bairros onde ocorrem os eventos.

Ao fornecer oportunidades de emprego em projetos em andamento e nos anos vindouros, espera-se que o NJTEP gere US\$ 4,7 milhões em salários para participantes do programa.

Em outro programa de construção, mais de 60 estudantes do ensino superior, médio e fundamental participaram de programas de estágio projetados por importantes arquitetos e engenheiros para cada projeto de local olímpico.

#### **Programa de Capacitação em Radiodifusão (HBTP)**

O ACOG e a Universidade Clark Atlanta criaram um programa para treinar 1.200 estudantes em tecnologia de ponta de radiodifusão e telecomunicações. Os estudantes são recrutados no Centro da Universidade de Atlanta e em outras faculdades e universidades da Geórgia e serão treinados para empregos específicos na Transmissão dos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996 (AOB 1996), que fornecerá os sinais internacionais de televisão que são a cobertura básica dos Jogos.

### **Legenda**

#### *Programa de Capacitação em Radiodifusão*

Além da capacitação de estagiários para trabalhar na transmissão internacional dos Jogos, o HBTP já promoveu a modernização dos equipamentos de vídeo e telecomunicações nos estúdios de televisão da Clark Atlanta, empregando a tecnologia de vídeo digital doada por um dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos, a Panasonic, e que será usada durante a transmissão dos Jogos de 1996.

Essa combinação de capacitação e experiência de alto nível proporcionará aos estudantes do HBTP um diferencial significativo em suas carreiras no setor das comunicações.

### **Voluntários**

O ACOG inscreverá cerca de 40 mil voluntários para ajudar a preparar os Jogos de 1996. Atualmente, voluntários ajudam em todos os departamentos do ACOG, dando suporte em informações ao público, *merchandising*, serviços de guia e transporte para visitantes, coordenação de eventos especiais, etc.

No segundo trimestre de 1994, o ACOG recrutou 200 voluntários que trabalharão como enviados durante os Jogos Olímpicos do Centenário e durante as seis semanas de eventos na Vila Olímpica. Os enviados altamente treinados servirão de contato para todos os Comitês Olímpicos Nacionais (CONs) e os chefes administrativos das equipes olímpicas. A capacitação, que consiste em sessões de duas horas semanais, começou em julho de 1994 e continuará até julho de 1996.

### **Legenda**

#### *Voluntários*

Em abril de 1992, o ACOG anunciou a formação da “Força Olímpica”, composta de grupos cívicos, comunitários e empresariais da Geórgia comprometidos com o serviço comunitário além das suas atividades regulares. Em junho de 1995, a Força Olímpica havia recrutado mais de 1.800 grupos, representando mais de 770 mil voluntários. Cada grupo indicou um coordenador voluntário para trabalhar com o ACOG. O Conselho Consultivo de Voluntários da Força Olímpica estabelece programas comunitários para a Força Olímpica. Além disso, 16 empresas da Geórgia concordaram em treinar vários de seus funcionários como voluntários.

### **Jovens e educação**

Além do trabalho voluntário, o ACOG também dá destaque aos jovens — em funções que variam de informações sobre as Olimpíadas em salas de aula ao treinamento em esportes e oportunidades para estudantes servirem de embaixadores da boa vontade.

Mediante a parceria com escolas e grupos de jovens, o Programa Jovens e Educação usará a oportunidade de sediar os Jogos para motivar a juventude da Geórgia a lutar por excelência em todas as áreas de sua vida. Abaixo, apresentamos alguns dos programas:

### **Página 51**

- O “Programa Dia Olímpico nas Escolas”, voltado para alunos do jardim de infância até a oitava série, coloca à disposição guias curriculares e manuais de treinamento em esportes para uso de professores e alunos. O programa disponibiliza palestrantes, e as escolas podem pedir visitas do Izzy, mascote oficial dos Jogos. Os estudantes também são convidados a criar cartazes e inscrever-se para uma competição de cartazes sobre as Olimpíadas. O “Dia Olímpico da Geórgia” é um destaque especial desse programa no qual escolas do ensino fundamental de todo o estado selecionam dois estudantes de cada ano para participar de um dia de competições acadêmicas e atléticas.
- O programa “Equipe dos Sonhos” envolve estudantes do ensino médio na preparação dos Jogos. A cada ano, até 1995, o ACOG selecionou cem jovens de escolas de todo o estado

para promover o espírito e os ideais do Movimento Olímpico.

- A “Banda Olímpica”, formada em 1992, é composta de 250 músicos de escolas do ensino médio e de faculdades e 50 Guardas-Bandeira. Conduzida pelo diretor da Georgia Tech Band, Bucky Johnson, a banda desfruta de alta visibilidade em Atlanta e em toda a Geórgia. A banda também se apresentou no desfile de posse do presidente Bill Clinton em Washington, DC, em 1993, e durante a Parada do Dia de Ação de Graças da Macy’s, na cidade de Nova York em novembro de 1994.
- Os “Acampamentos Olímpicos da Juventude” são uma das tradições das quais o Movimento Olímpico se orgulha. O ACOG convidará 500 estudantes entre 16 e 18 anos do mundo todo para compartilhar de um intercâmbio cultural, uma experiência única na vida. O Acampamento Olímpico da Juventude será realizado de 17 de julho a 31 de julho de 1996, na Faculdade Berry em Rome, Geórgia, a 105 km de Atlanta. As atividades no campus variarão de apresentações feitas pelos estudantes e programas de intercâmbio cultural até competições esportivas e a criação de um jornal diário.

### Legendas

À esquerda: *Dia Olímpico da Geórgia nas escolas*

À direita: *Banda Olímpica*

### Página 52

## Olimpíada Cultural

Desde seu início na Grécia Antiga, os Jogos Olímpicos têm sido uma comemoração das mais altas conquistas da humanidade — uma comemoração de mente, corpo e espírito. Isso vale não apenas para os esportes, mas também para as artes e a cultura. Imbuído desse espírito, o Comitê Olímpico Internacional, seguindo seus estatutos, apresenta um festival de arte e cultura para o período anterior aos Jogos e durante sua realização.

O ACOG comprometeu-se com a maior Olimpíada Cultural de todos os tempos, um festival de artes, cultura e entretenimento com duração de quatro anos, que precede os Jogos Olímpicos do Centenário de 1996 e culmina no Festival Olímpico de Artes, de nove semanas de duração, de 1<sup>o</sup> de junho a 4 de agosto de 1996.

O Festival Olímpico de Artes será um dos maiores festivais multidisciplinares de arte a ser realizado no Sul dos EUA. Representando um amplo espectro de talentos e gostos, o festival apresentará mais de 3 mil artistas e artesãos em eventos gratuitos e pagos, variando de *rock’n roll* a ópera, de obras famosas internacionais da arte contemporânea e estreias mundiais a clássicos consagrados pelo tempo.

Compreendendo 19 exposições, 17 obras de arte pública e quase 200 apresentações executadas por artistas regionais, nacionais e internacionais, o Festival Olímpico de Artes de 1996 é um dos programas culturais mais abrangentes já produzido em conjunto com os Jogos Olímpicos. A maioria de seus 29 locais de apresentação estão localizados no Anel Olímpico no centro de Atlanta.

## Legendas

**À esquerda:** *México, uma tapeçaria cultural!*

**À direita:** *Elogio à África!*

**Abaixo:** *Faculdade Morehouse*

## Legados físicos

### Centro da Universidade de Atlanta

O Centro da Universidade de Atlanta (AUC), a maior e mais antiga associação de faculdades e universidades historicamente negras, receberá o único legado físico deixado para instituições privadas pelo ACOG. Trabalhando em conjunto com os reitores das seis instituições do AUC — Universidade Clark Atlanta, Centro Teológico Interdenominacional (ITC), Faculdade Morehouse, Escola Morehouse de Medicina, Faculdade Morris Brown e Faculdade Spelman — o ACOG prometeu contribuir com US\$ 51 milhões para melhorias físicas e operacionais nesses campi históricos. Os projetos físicos incluem um estádio de 15 mil lugares na Faculdade Morris Brown, um estádio de 5 mil lugares na Clark Atlanta, um centro de conferência no ITC, uma quadra de basquete na Escola Morehouse, laboratórios médicos na Escola Morehouse de Medicina e quadras de tênis na Faculdade Spelman. Essas instalações serão doadas para as instituições no encerramento dos Jogos Olímpicos do Centenário.

## Página 53

### Parque do Centenário Olímpico

O Parque do Centenário Olímpico começou como uma ideia de Payne de um parque no centro de Atlanta a ser usado como ponto de encontro para os inúmeros visitantes durante os Jogos de 1996. Essa ideia tornou-se realidade no quarto trimestre de 1994, com o anúncio de que estavam disponíveis os recursos para desenvolver a área.

O parque mudará o aspecto do centro de Atlanta, ao adicionar espaço verde para melhorar a qualidade de vida para a estética da cidade e servir como catalisador do desenvolvimento econômico e residencial dessa área.

Durante os jogos, o ACOG utilizará o parque permanente e outras áreas adicionais para um grande local de encontro, que incluirá a Fonte do Centenário, topografia paisagística, passagens e locais de descanso. Entre outras atrações, haverá exposições de arte pública, uma vila dos patrocinadores e um local para festivais com mostras dos patrocinadores e entretenimento ao vivo do “Southern Crossroads” das Olimpíadas Culturais

Após os Jogos Olímpicos, o estado da Geórgia, por meio da Autoridade do Centro de Congresso Mundial da Geórgia, continuará a desenvolver um parque comemorativo permanente de 85 mil metros quadrados a ser denominado Parque do Centenário Olímpico. O parque comemorativo, com sua praça magnífica, fonte de anéis, passagens com piso de tijolos e espaços verdes, será uma recordação permanente para os habitantes da Geórgia e de Atlanta da honra de ter sediado os Jogos Olímpicos do Centenário de 1996.

## Legendas

**Acima:** *Morris Brown*

**Abaixo:** *Parque do Centenário Olímpico, North View*

Página 54

## **AVALIAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

O EEOP e suas atividades relacionadas têm sido anunciados como os programas mais abrangentes e bem-sucedidos em obter igualdade de oportunidades econômicas jamais empreendidos no setor privado. Contudo, essa é uma proposição difícil de provar. Devido à natureza do setor privado, os dados quantitativos disponíveis publicamente são muito limitados para substanciar o escopo e o sucesso das iniciativas privadas de igualdade de oportunidades econômicas.

Na ausência de dados sobre os programas do setor privado, comparamos o desempenho do ACOG em relação ao alto padrão das realizações do setor público estabelecido pelo governo da cidade de Atlanta, com base nos mais de 20 anos de experiência do plano de igualdade de oportunidades econômicas da cidade. Essa comparação com o histórico da cidade demonstra que o ACOG cumpriu a promessa de Payne de “fazer a coisa certa (...) para atingir níveis históricos de participação, sem sacrificar a qualidade do produto do trabalho, na verdade, melhorando-a”.

### **Igualdade de oportunidades de emprego**

Em comparação com o governo da cidade de Atlanta, a organização do ACOG tem menor porcentagem de representantes de minorias e maior porcentagem de mulheres.

Contudo, essas diferenças no perfil da força de trabalho são em grande parte explicadas pelas características demográficas das comunidades das quais a mão de obra é recrutada em primeiro lugar. A força de trabalho do governo da cidade reflete de forma mais fiel a cidade de Atlanta, com sua grande comunidade afro-americana, ao passo que a força de trabalho do ACOG é mais representativa da área metropolitana da Grande Atlanta.

Essas comparações indicam que o ACOG atingiu no mínimo a mesma meta do governo da cidade de Atlanta de uma força de trabalho equilibrada, representativa da sua comunidade.

### **Gráfico**

Mulheres

Afro-americanos

Minorias

Homens de grupos não minoritários

0% 20% 40% 60% 80%

ACOG 3º trimestre 1995

Cidade de Atlanta 2º trimestre 1995

### **Gráfico**

ACOG

Cidade de Atlanta

8000 6000 4000 2000 0

### Legendas

**À esquerda:** *Comparação entre as forças de trabalho do ACOG e da cidade de Atlanta*

**À direita:** *Total de empregos: ACOG e governo da cidade de Atlanta*

Página 55

### Legenda

*Comparação entre o perfil da força de trabalho do governo de Atlanta e a população de Atlanta*

### Gráfico

Homens de grupos não minoritários

Minorias

Afro-americanos

Origem hispânica\*

Asiáticos/ilhéus do Pacífico

Outras minorias

Mulheres

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%

População de Atlanta

Governo da cidade de Atlanta

\*Origem hispânica pode ser de qualquer raça

### Legenda

*Comparação entre a força de trabalho do ACOG e da população da região metropolitana de Atlanta*

### Gráfico

Homens de grupos não minoritários

Total das minorias

Afro-americanos

Origem hispânica\*

Outras minorias

Mulheres

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%

Região metropolitana de Atlanta

Estimativa total do ACOG 1995

\*Origem hispânica pode ser de qualquer raça

Página 56

## Comparação com o setor privado

Embora haja poucos dados disponíveis sobre as iniciativas de igualdade de oportunidades econômicas do setor privado, há dados sobre o perfil típico de contratações no setor privado. Entre os mais reveladores está o relatório sobre a “Iniciativa Teto de Vidro” divulgado pelo Departamento do Trabalho dos EUA em 1991. O relatório concluiu que na maioria das grandes empresas, as minorias e as mulheres normalmente encontram um teto de vidro, definido como “as barreiras artificiais com base no preconceito comportamental ou organizacional que impedem que indivíduos qualificados avancem nas empresas para posições de nível administrativo”.

Em uma amostra aleatória de 94 análises realizadas nas sedes corporativas de empresas que constam da lista Fortune 1000, o Departamento do Trabalho constatou que:

- dos 147.179 funcionários dessas empresas, as mulheres representavam 37,2% e as minorias, 15,5% de todos os funcionários; e
- dos 31.184 funcionários em todos os níveis de administração, desde o supervisor de escritório até o presidente, 16,9% eram mulheres e 6% eram de representantes de minorias.

Tomando isso como indicativo do desempenho típico do setor privado, o ACOG atingiu taxas de participação até quatro vezes mais altas de minorias e mulheres, como indicam as comparações abaixo.

A comparação demonstra que não há “teto de vidro” no ACOG. Desde o início, o ACOG selecionou mulheres e representantes das minorias como gerentes sêniores, exercendo, por exemplo, cargos de: assessor sênior em políticas junto ao diretor executivo, vice-diretor operacional, consultor-geral associado, diretores-gerentes (5) e inúmeros diretores.

### **Igualdade de oportunidades de negócios**

Os resultados do programa de igualdade de oportunidades de negócios do ACOG demonstram que as MFBI's tiveram a oportunidade de concorrer e de se destacar na realização de negócios com o ACOG. Sem cotas, metas ou programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias, níveis históricos de participação de minorias e mulheres nos negócios foram conseguidos por meio de esforços diligentes de todos os gerentes do ACOG e das técnicas modernas de compras e monitoramento empregadas.

Página 57

### **Legenda**

*Comparação entre o ACOG e a pesquisa do Departamento do Trabalho com as empresas da Fortune 1000: mulheres e minorias na força de trabalho*

### **Gráfico**

Minorias  
Mulheres  
Minorias  
Mulheres

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%

ACOG 3º trimestre 1995

Pesquisa do Departamento do Trabalho com as empresas da Fortune 1000

### Legenda

*Comparação entre a cidade de Atlanta e o ACOG despesas com compras e participação de MFBI's*

### Gráfico

\$200	\$180	\$160	\$140	\$120	\$100	\$80	\$60	\$40	\$20	\$0
70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%			
1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	∞1995			

Compras da cidade de Atlanta

Compras do ACOG

% MFBI's de Atlanta

% MFBI's do ACOG

\* Observação: Compras em milhões de dólares

### Página 58

Em comparação com os indicadores de desempenho do histórico do EEOP do governo da cidade de Atlanta, entre as realizações do ACOG estão:

- Um nível recorde de participação de MFBI's. Os 40,4% das despesas anuais com compras conseguidos por MFBI's com o ACOG em 1992 ultrapassaram o recorde histórico de 38,6% de participação da cidade em 1978 e o recorde de 38,4% dos últimos dez anos, também em 1992.
- Desde 1991, uma taxa média de participação de MFBI's maior do que da Prefeitura de Atlanta. Para os quatro anos em que há dados comparáveis, de 1991 a 1994, a participação de MFBI's em compras do ACOG foi em média 34,7% dos US\$ 195,7 milhões em despesas, em comparação com a taxa de participação de 32,5% de MFBI's em compras da Prefeitura durante o mesmo período sobre despesas cumulativas de US\$ 482,6 milhões.
- O total de pagamentos feitos pelo ACOG para MFBI's em anos recentes ultrapassou o total de pagamentos para MFBI's feitos pela Prefeitura. Em 1994, as MFBI's geraram mais receita, US\$ 38 milhões, proveniente de negócios com o ACOG do que de negócios com a Prefeitura, no valor de US\$ 36,8 milhões. Dado o aumento significativo em despesas do ACOG em 1995 (US\$ 56,2 milhões até o terceiro trimestre de 1995), é muito provável que os níveis de receita das MFBI's em 1995 ultrapassem o recorde histórico de US\$ 61,1 milhões da Prefeitura atingido em 1992.

### Legenda

*Despesas com compras de MFBI's: cidade de Atlanta e ACOG*

### Gráfico

\$70	\$60	\$50	\$40	\$30	\$20	\$10	\$0
1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	∞1995

Compras de MFBI's da cidade de Atlanta

Compras de MFBI's do ACOG

\* Observação: Compras em milhões de dólares

Página 59

### **Benefícios futuros**

Embora os resultados impressionem, não contam a história toda. Muitos dos benefícios previstos do programa serão para o futuro. Eles virão de uma comunidade empresarial local de minorias e mulheres mais fortalecida e do valor de mais longo prazo das relações comerciais que algumas dessas empresas formaram entre si e com empresas de grupos majoritários. E, depois dos Jogos, futuras oportunidades de emprego resultarão dos esforços de capacitação e alcance social do ACOG, como o NJTEP e o HBTP

### **Valor dos indicadores de desempenho**

Em termos gerais, essas comparações entre o setor público e o privado ajudam a substanciar a opinião de muitos de que o EEOP do ACOG e as atividades relacionadas representam a iniciativa mais abrangente e bem-sucedida desse tipo.

É significativo que esses níveis de participação tenham sido alcançados sem cotas ou programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias. Ao contrário, o ACOG contou com gestão proativa e técnicas modernas de compras e monitoramento. Essa abordagem, solidamente fundamentada na experiência de igualdade de oportunidades econômicas do setor público em Atlanta, gerou resultados que, a nosso ver, não têm precedentes no setor privado.

O ACOG orgulha-se justificadamente desse histórico de realizações, mas espera que essas conquistas sejam eclipsadas por resultados ainda mais impressionantes gerados por iniciativas dos setores público e privado, inspirados pelo exemplo de compromisso, abordagem e sucesso do ACOG.

### **Legendas**

**Acima:** *Unidade industrial Terry*

**À esquerda:** *Local de ciclismo*

Página 60

### ***Perfil***

**JONES WORLEY DESIGN, INC.**

CYNTHIA R. JONES, PRESIDENTE

Cynthia Jones, principal proprietária e cofundadora da Jones Worley Design, Inc., relembra que aos 18 anos foi perguntada por um amigo da família o que queria ser quando crescesse. Quando ela respondeu “programadora visual” o amigo aconselhou-a a procurar outra carreira — porque

não havia nenhum exemplo que sugerisse que como mulher afro-americana ela pudesse vencer na vida na área de design. Mas Cynthia é tão disciplinada e determinada quanto é talentosa artisticamente e seguiu sem hesitação sua trajetória.

Cynthia formou-se pela Universidade do Estado da Geórgia, onde se especializou em artes visuais, com ênfase em design gráfico. Natural de Atlanta, ela afirma que herdou o talento do pai, que é dono de uma pequena empresa de construção e “que também é muito criativo com as mãos”. Ela afirma: “Aprendi a ser designer por causa da minha formação, mas sou antes de tudo artista.”

Depois de se formar, Cynthia trabalhou para dois dos principais escritórios de arquitetura de Atlanta. Reconhecendo que poderia preencher um nicho no setor de design como mulher afro-americana, Cynthia realizou um sonho de vida e se aventurou por conta própria em 1988. De vez em quando, ela costumava contratar Barry Worley, ex-colega de faculdade, na condição de subcontratado. Em 1989, Cynthia convidou Worley para criar uma estratégia sobre como melhor combinar os pontos fortes de ambos, o que levou à criação da Jones Worley Design (JWD) em 1990. A Jones Worley oferece um conjunto abrangente de serviços de design, como materiais gráficos impressos (logos, folhetos e outros materiais de apoio) e materiais gráficos para ambientes (localização, sinalização, exposições e faixas).

A Jones Worley comemora agora seis anos de negócio com uma equipe em tempo integral de 12 pessoas. Cynthia é a principal proprietária e gerencia a área de desenvolvimento de negócios e finanças. Worley supervisiona a produção e a divisão de materiais gráficos para ambientes.

A participação da Jones Worley em atividades relacionadas aos Jogos Olímpicos variou do desenho de materiais de apoio impressos ao desenvolvimento de sistemas de localização e sinalização para sete locais recém-construídos, inclusive o Estádio Olímpico e o Centro Aquático. O escritório está entre seis empresas locais e nacionais selecionadas entre quase 500 empresas para projetar o “Visual dos Jogos” que estará presente em itens como ingressos e programas, equipamentos, veículos e uniformes, além de peças gráficas para programas de tevê. Cynthia também foi contratada para trabalhar no kit de peças da “Aplicação do Visual dos Jogos”, bem como no projeto de “Reconhecimento de Parceiros e Patrocinadores” para empresas que apoiam os Jogos. Como participante do Programa de Cartazes do ACOG, o escritório projetou um cartaz ligando os Jogos da Antiguidade a Atlanta. Eles também coordenaram a produção deste documento — o relatório EEOP do ACOG.

Trabalhando com a cidade de Atlanta, o escritório participa do redesenvolvimento urbano de vários projetos de paisagismo de ruas, inclusive a Peachtree Street, bem como do desenvolvimento de padrões de projetos de paisagismo das ruas da cidade para o CODA (Comitê de Desenvolvimento Olímpico de Atlanta). O escritório também projetou e coordenou a instalação dos Relógios Olímpicos para Contagem Regressiva localizados na conexão 1-75/85 no centro de Atlanta. Dirigida pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), a Exposição do Museu Olímpico também foi projetada e atualizada pela Jones Worley para representar os esforços de Atlanta.

## CONSULTORES DE DESIGN DE IMPRESSÃO E DE AMBIENTES

Atlanta, Geórgia

Cynthia acredita que os negócios do escritório relacionados com as Olimpíadas contribuíram muito para o seu sucesso nos primeiros cinco anos. “O crescimento do faturamento, a capacidade para atualizar nossa tecnologia e aumentar nosso pessoal têm sido fatores importantes para alcançar nossos objetivos. Mas esses benefícios são de curto prazo porque devem ser sempre renovados”. Os benefícios de longo prazo são bastante significativos. Cynthia explica: “As relações resultantes da participação em mais de 40 equipes, em âmbito local e nacional, continuarão a existir muito tempo após os Jogos. A participação em sistemas de localização e sinalização para diversos complexos de estádios criou para nós um nicho como especialistas gráficos em arenas esportivas. A quantidade de cobertura positiva na mídia em consequência da nossa associação olímpica aumentou o reconhecimento do escritório na comunidade de design.”

Cynthia acredita que o EEOP foi um fator importante para o sucesso da empresa na obtenção de negócios com o ACOG. “Acho que é preciso um esforço consciencioso para que a inclusão aconteça. Isso não ocorrerá sem um comprometimento sério da cúpula da organização para atingir e acolher minorias e mulheres que oferecem serviços de alto nível — e há muitos de nós lá fora.”

### **Boxe**

*“Depois dos jogos, quando passeamos pela cidade com a família, amigos e clientes, podemos ver nossa contribuição. Daqui a muitos anos, quando as pessoas estiverem planejando futuros Jogos Olímpicos em outras cidades e países, e elas analisarem o que aconteceu em Atlanta em 1996, tenho a esperança de ver repetidas vezes o nome Jones Worley”, sublinha Cynthia.*

Página 62

### **Perfil**

#### **MULTI-MEDIA PARTNERS, LTD.**

BONNIE NELSON SCHWARTZ, PRESIDENTE

Bonnie Nelson Schwartz, cofundadora e proprietária da MULTI-MEDIA PARTNERS, é produtora de teatro, cinema, rádio e televisão com mais de cem peças, filmes, programas de televisão, especiais e concertos a seu crédito.

Natural de Wisconsin e formada em Teatro e Comunicação pela Universidade de Wisconsin, Bonnie começou sua carreira em teatro regional, estabelecendo-se, por fim, em Washington, DC. Após o bacharelado em Educação pela Faculdade Estadual de Bowie em Maryland, ela lecionou no programa local artistas na escola.

Ela também estabeleceu uma relação duradoura com o Instituto Smithsonian, onde criou e foi professora de um programa de realização e animação de filmes para famílias, que produziu mais de 50 filmes baseados em exposições de museus e eventos afins.

Em 1979, Bonnie iniciou uma associação de cinco anos com o Instituto Americano de Cinema, onde realizou seminários e oficinas sobre filmes e televisão por todo o país.

Em 1983, fundou a Sociedade de Prêmios de Teatro de Washington para reconhecer as realizações teatrais em Washington, DC, tornando-se sua primeira diretora executiva. Bonnie também produziu várias cerimônias dos Prêmios Helen Hayes, patrocinadas pela sociedade.

Bonnie estava indo muito bem profissionalmente como *freelancer* e credita a seu contador a inspiração para fundar a MULTI-MEDIA PARTNERS. A empresa é administrada por uma equipe de três pessoas, todas elas mulheres.

Embora relativamente pequena, a empresa pode aumentar sua capacidade ao subcontratar os serviços de 50 até 60 *freelancers* e ao participar de equipes de projetos com outros produtores e desenvolvedores. A combinação de uma pequena equipe de tempo integral com a capacidade de expandir a equipe dá à MULTI-MEDIA a flexibilidade para selecionar os tipos de projetos que participa.

A reputação e os contatos profissionais de Bonnie levaram à sua contratação pelo ACOG como produtora do segmento de Atlanta na Cerimônia de Encerramento dos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992.

Enquanto estava em Barcelona, ela e um parceiro começaram a refletir sobre a presença das mulheres nos Jogos Olímpicos e como esse enfoque parecia ser importante. “Começamos naquela época a criar um conceito chamado de ‘Mulher Olímpica’, que englobava exposição, especial de televisão e livro. Apresentamos isso ao ACOG, e eles pareceram achar a ideia maravilhosa.”

Nessa mesma época, Johnnetta Cole, reitora da Faculdade de Spelman do Centro da Universidade de Atlanta, começou a ter a ideia de que seria apropriado para a Spelman, como histórica faculdade para mulheres negras, encontrar uma forma de destacar o papel e a importância das mulheres para os Jogos Olímpicos.

Página 63

## PRODUÇÕES DE TEATRO, FILMES E PROGRAMAS DE TEVÊ Washington, DC

### **Boxe**

*Bonnie acha que o EEOP do ACOG é uma iniciativa louvável para ser imitada. “Do contrário”, segundo ela, “o que você tem é uma abordagem unidimensional a partir de um determinado ponto de vista, que não trata de todas as preocupações. Então acho que isso é extremamente importante.”*

Depois de se encontrarem, Bonnie e Johnnetta decidiram juntar forças, para trabalhar e se apoiar mutuamente no desenvolvimento dessa ideia. Como resultado, a exposição “A Mulher Olímpica” será doada à Spelman no final dos Jogos de 1996.

Durante os Jogos, a exposição “A Mulher Olímpica”, produzida pela MULTI-MEDIA e

financiada pela Avon Products, Inc., patrocinadora das Olimpíadas, será exibida na Galeria dos Ex-Alunos da Universidade do Estado da Geórgia. Será uma exposição interativa e multimídia.

Para Bonnie: “Ela é construída como uma série de ambientes no tempo, de forma que você realmente passeia por aquela época (...) e adquire total consciência do ambiente em que as mulheres viviam, competiam e se tornaram parte dos Jogos Olímpicos.”

Página 64

### *Perfil*

PERFECT IMAGE, INC.  
IRA JACKSON, PRESIDENTE

Ira Jackson, Jr. é um jovem empreendedor afro-americano dedicado à produção da Perfect Image (Imagem Perfeita). Esse é o nome da sua empresa, uma operação de impressão comercial milionária que supre as necessidades de impressão especializada de mais de cem clientes comerciais.

Há cerca de 1.100 empresas de impressão comercial na Geórgia, mas a Perfect Image é a única com capacidade de processar quatro cores que tem como proprietário e é administrada por um afro-americano — uma razão para a empresa se destacar em um campo superlotado. Mas o que diferencia verdadeiramente a empresa, e o que faz os clientes voltarem, é a sua combinação de qualidade, serviço e entrega. Sob a liderança de Jackson e um grupo excepcional de funcionários, a empresa conquistou um nicho no mercado regional de impressão especializada, tendo recebido mais de 80 prêmios da Associação do Setor de Impressão da Geórgia nos últimos cinco anos.

Natural de Atlanta, Jackson frequentou a Faculdade de Rhodes em Memphis, Tennessee. Após se formar em 1987, ele trabalhou para a Digital Equipment Corporation (DEC) na área de vendas. Depois de sete anos na DEC, ele estava muito à vontade na condição de “Digitizado”, mas começou a pensar em futuras opções, inclusive a de entrar em uma escola de administração ou em abrir seu próprio negócio.

Ele se sentiu atraído pela ideia de ter uma empresa manufatureira, “porque, afinal, quando você me perguntasse o que eu fiz para você, eu queria poder responder: ‘Isso é o que eu fiz. Você gostou? E, se não, diga-me por que’”.

Após pesquisar várias oportunidades de negócios, Jackson fundou sua empresa, a Perfect Image. No ano de 1991, a empresa tinha deixado de ser uma operadora de cópias rápidas e passado para a produção de processos de impressão de alta qualidade, mas se encontrava em situação financeira difícil. A empresa de impressão estava no vermelho e corria o risco de perder a sua equipe de produção, composta de 13 pessoas que eram parte crucial da empresa.

Após cinco meses de análise cuidadosa, planejamento empresarial e financiamento de um banco local, Jackson tornou-se proprietário em maio de 1991.

Hoje seu negócio cresceu ao ponto de empregar 30 pessoas, incluindo metade da equipe original.

A prioridade de Jackson é o marketing e as relações com os clientes, enquanto a equipe de produção altamente capacitada realiza a entrega do produto. Seu nicho envolve pequenas e médias tiragens de impressão especializada, como material de publicidade e promoção, cartazes, suporte de folhetos e pastas com bolsos.

Até agora, a Perfect Image fechou um volume de negócios pequeno com o ACOG. No entanto, à medida que os Jogos se aproximam, a empresa espera aumentar seus negócios com o ACOG, com base em sua habilidade de entregar qualidade e atender necessidades especiais. O relatório que você está lendo agora é um exemplo dos recursos da Perfect Image — foi ela que o imprimiu.

Página 65

## PRODUÇÃO DE IMPRESSÃO

Atlanta, Geórgia

### **Boxe**

*De acordo com Jackson, “no próximo ano, o ACOG pode ter um impacto bastante significativo sobre o nosso negócio, ele certamente pode se tornar um dos nossos 25 clientes mais importantes, porque muito do que produzem é feito sob medida para nós”.*

Os potenciais benefícios futuros do ACOG e de outros negócios relacionados com os Jogos Olímpicos são claros para Jackson. “A imagem é o nosso negócio. As pessoas querem saber que o NationsBank é o nosso segundo maior cliente. Elas querem saber que temos fortes relações com Fannie Mae, Turner Broadcasting e ACOG. Também gostam de ver os tipos de peças que produzimos. Quando você coloca o trabalho de clientes como esses em seu portfólio, a impressão é magnífica.”

Página 66

### **Perfil**

## **TERRY MANUFACTURING COMPANY, INC.**

**ROY E RUDOLPH TERRY, SÓCIOS**

A Terry Manufacturing Co. Inc. é a maior fabricante de vestuário do país administrada e de propriedade de afro-americanos, com mais de US\$ 20 milhões em faturamento, e é o primeiro negócio de minorias a obter licença direta do ACOG. A empresa é administrada e de propriedade dos irmãos Roy e Rudolph Terry, ambos formados pela Faculdade de Morehouse em Atlanta. A Terry Manufacturing tem uma história de 32 anos de busca e resposta aos desafios de sobrevivência e crescimento em um mercado de vestuário altamente competitivo. A empresa emprega mais de 300 pessoas em sua fábrica em Roanoke, no Alabama, e abriu uma segunda fábrica em Atlanta para fornecer a capacidade necessária para o seu empreendimento olímpico.

Nos primeiros anos após a sua fundação em 1963, a empresa funcionava apenas como subcontratada, fornecendo, basicamente, mão de obra para fabricantes e fornecedores de vestuário. Mas os irmãos Terry logo compreenderam que para a empresa crescer eles teriam de encontrar uma maneira de se tornar um fornecedor de valor agregado. Com a mesma

determinação necessária para se tornar empreendedores bem-sucedidos, os irmãos identificaram e perseguiram com sucesso o mercado de vestuário do setor público, fornecendo uniformes médicos para a Administração de Veteranos e uniformes militares para as Forças Armadas.

E, mais importante, a empresa participou do programa 8(a) da Administração de Pequenas Empresas no final dos anos 1960, o que permitiu a Terry conseguir linhas de crédito suficientes para financiar o investimento necessário para se tornar um fabricante de vestuário. De acordo com Rudolph Terry, a empresa não teria conseguido passar de fornecedora de mão de obra a fabricante — uma barreira que poucas empresas atravessam com sucesso — sem essa assistência. No final dos anos 1970, a empresa concluiu o programa 8(a) e começou a participar de licitações para contratos do governo com seus próprios recursos e com competitividade.

No início dos anos 1980, a empresa se estabeleceu com sucesso como contratada do governo. Entretanto, os cortes nos orçamentos militares significaram uma redução nas perspectivas de crescimento futuro nesse segmento. Consequentemente, os irmãos buscaram expansão em outros mercados com maior potencial de crescimento, como uniformes para o McDonald's e roupas antichama para bombeiros. Atualmente, Terry fabrica 50% dos uniformes do McDonald's no país, e o negócio de uniformes para empresas de *fast-food* é tão grande quanto os negócios com o governo.

Quando os irmãos Terry voltaram sua atenção para os Jogos Olímpicos, eles viram aí uma enorme oportunidade de se expandir ainda em outra área — vestuário especializado e produtos licenciados. No terceiro trimestre de 1992, eles iniciaram discussões com o ACOG, colocando seu histórico e seu *know-how* sobre a mesa. No entanto, como a experiência de Terry era basicamente com clientes centralizados, o ACOG questionou se a empresa poderia lidar com o enorme marketing e a logística de distribuição que seriam exigidos de um licenciado direto do ACOG.

Os Terry foram apresentados a representantes da Champion, que ofereceram aos irmãos um acordo para criar desenhos relacionados com os Jogos Olímpicos que seriam costurados nas peças da Champion e distribuídos nos mercados de varejo da Geórgia. O acordo tornou a empresa uma sublicenciada da Champion para os Jogos. Ao falar dos benefícios do relacionamento com a Champion, Rudolph Terry afirma: “A combinação cria excepcional oportunidade para nós, porque construímos uma série de relações. E uma relação é algo real; eles nos chamam tanto para os produtos da Champion quanto para os nossos produtos licenciados diretamente. E o mercado é o mesmo. Eles se sentem à vontade com o nosso produto Champion e se tornam mais receptivos à nossa própria linha.”

Página 67

## FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE VESTUÁRIO

Roanoke, Alabama, e Atlanta, Geórgia

Embora isso tenha sido um bom negócio para a empresa, os irmãos não se sentiram desencorajados a buscar uma licença direta para peças de vestuário em tecido, que ainda estava disponível. O esforço demandou navegar “pelo processo de licenciamento mais exclusivo e mais difícil de entrar em todo o mundo”, segundo Rudolph Terry, mas a empresa foi capaz de fornecer

ao ACOP as cartas de crédito e as garantias de *royalties* exigidas para garantir o licenciamento direto. Além disso, como parte de sua proposta, a empresa propôs abrir uma fábrica em Atlanta, que já entrou em operação e empregará até 50 pessoas. O licenciamento direto criou uma forma eficaz para colocar o nome da marca Terry no mundo do varejo, e seu acordo de sublicenciamento com a Champion proporcionou uma alavancagem de marketing.

Para os Terry, os Jogos Olímpicos são a oportunidade máxima de entrar no mercado de licenciamento e de vestuário especializado, área escolhida por esta empresa impulsionada pelo conceito para propiciar o seu crescimento futuro. As relações e a visibilidade que a empresa conquista ao fazer negócios nas Olimpíadas pagarão tanto os dividendos correntes quanto os futuros.

Os irmãos Terry acreditam que logo fecharão negócios sem ligação com os Jogos Olímpicos devido à qualidade e aos serviços demonstrados para o ACOG. Eles esperam que os negócios com os patrocinadores dos Jogos Olímpicos sejam transferidos para contas empresariais relacionadas com vestuário promocional. E a associação com os Jogos Olímpicos ajudará também a criar suas linhas de produtos profissionais e universitários licenciados. Consequentemente, eles esperam que o vestuário licenciado e especializado venha a crescer e se transformar na terceira mais importante divisão de negócios da empresa.

#### Boxe

*Segundo Rudolph Terry, a mensagem de sua própria experiência é a seguinte: “As empresas de minorias não devem restringir o que podem fazer por causa dos limites do que fizeram anteriormente. Há um nível de realização que só pode ser alcançado quando nós (empresas de minorias) temos a oportunidade de dar um passo que vai além do desempenho passado.”*

#### Página 68

### PRINCIPAIS PONTOS

Embora o EEOP do ACOG tenha sido elaborado para a demografia da Grande Atlanta, onde os afro-americanos constituem o maior grupo minoritário, o princípio subjacente de juntar forças em busca de um propósito comum pode ser aplicado onde quer que existam diferenças históricas e culturais.

Mas o legado com maior potencial do EEOP do ACOG reside nesta mensagem: quando pessoas com diferenças históricas e culturais buscam um propósito comum, pode haver força na inclusão aumentando, e não diminuindo, a qualidade do produto desse trabalho.

Como orientação para qualquer um que possa se interessar em realizar um programa similar para alcançar igualdade de oportunidades econômicas, apresentamos a seguinte lista de elementos que acreditamos ser essenciais para o sucesso.

- **Liderança sênior comprometida.** O compromisso deve ser voluntário, genuíno e baseado na crença do poder dos esforços de cooperação, que superam diferenças para alcançar metas comuns.

- **Visão instigante.** A visão deve ser inspiradora de modo que a filosofia da inclusão possa ser adotada por todas as partes da organização.
- **Fundamentação empresarial sólida.** Proporcionar oportunidades para todos os segmentos da força de trabalho e da comunidade empresarial aumenta a capacidade de uma empresa de manter os funcionários e fornecedores mais qualificados. Em resumo, a oportunidade produz excelência.
- **Programa bem concebido.** A experiência do ACOG sugere que uma abordagem multidimensional é mais eficaz — englobando emprego, oportunidades de negócio, educação e capacitação. Em escopo, o programa deve ser abrangente e inclusivo e ao mesmo tempo prático, buscando uma distribuição justa de oportunidades econômicas entre os grupos representados nas comunidades atingidas. Sempre que possível, incorpore abordagens inovadoras, como acordos de *joint venture*, para maximizar a participação de grupos tradicionalmente sub-representados. Elabore processos sólidos de alcance social, certificação, compras e monitoramento.
- **Ausência de cotas ou programas especiais de reserva para empresas de mulheres e minorias.** Embora seja útil ter metas ou padrões para avaliar o desempenho do programa, eles não devem ser considerados cotas, e nenhuma categoria de emprego ou concorrência, nem nenhuma parte delas, deve ser reservada com base na preferência racial ou de gênero. Os resultados devem ser impulsionados somente pelo comprometimento e pelos esforços.

#### Página 69

- **Responsabilidade de gestão e prestação de contas generalizadas.** A política da igualdade de oportunidades econômicas deve ser responsabilidade de todos os gerentes. Deve ser um tópico regular das reuniões de avaliação das empresas e assunto da avaliação trimestral da administração sênior.
- **Recursos de apoio adequados.** O sucesso de um programa como o do ACOG se dá em grande parte devido aos esforços dedicados do EEOP, da administração de compras e contratos e de suas equipes de apoio. Eles são cruciais para uma gestão eficaz do processo de alcance social, certificação, compras e monitoramento.

#### Legenda

*Equipe externa de dois anos*

#### Página 70

Nunca houve na história do Movimento Olímpico e talvez nunca mais venham a existir em tamanha escala os tipos de oportunidades apresentados por esses Jogos para empresas de minorias e de mulheres. Embora os Jogos Olímpicos talvez não sejam, e de fato não possam ser, todas as coisas para todas as pessoas, não há dúvida do imenso impacto que terão em todos os envolvidos. As Olimpíadas são um catalisador para mudanças e para aqueles capazes de aceitar o desafio de preparar o caminho para muitos resultados positivos além de 1996 e para o próximo século.

*Agradecimentos especiais aos patrocinadores do ACOG e a todos os que contribuíram para o sucesso deste programa.*

Escrito por Charles Curl • Projeto da Worley Design • Impresso pela Perfect Image

**FORNECEDORES** relação parcial

A One Service Personnel  
A. McCommons  
Accent Printing Company  
Access Information Systems  
Ace Computer Center  
Ads Up, Inc.  
Advanced Barcode & Label Tech.  
AdTel International, Inc.  
Aerial Innovations of Georgia  
Aesthetic Traditions  
African Association of Georgia  
Age of Travel  
Alexander & Associates  
Alexander, Gebhardt, Aponte  
Alfred Watkins  
Alfredo Duarte  
Alpha Omega Novelties, Inc.  
Altamira Design & Common Sense  
Amason Mechanical Service, Inc  
American International Artists  
American Janitorial Service  
American Lithographics  
American Sports Marketing, Inc  
Amoyewa Skaggs  
Amy Van Dyken  
Anchor-Aces Inc.  
Anderson Productions, Inc.  
Andrea Strauss  
Andrea Wieland  
Andrus Group, Inc., The  
Ann C. Pruitt  
Anne Flemister

Anne Ryan & Co.  
Annette C. Deshotels-Mitchell  
Annette Prichep  
Anthony Banks Photography  
Antoinette Associates, Inc.  
Antoinette Lucas  
Armknecht & Associates  
Arnall Golden & Gregory  
Arthur Ashe Foundation  
Artlite  
Aspen Productions, Inc.  
Atlanta Bus. Environments Inc.  
Atlanta Creative Graphics  
Atlanta Mailing & Fulfillment  
Atlanta Marketing Group  
Atlanta Stadium Constructors  
Atlanta Stadium Design Team  
Atlanta Tennis Design Group  
Atlanta Tribune, The  
Atlanta Vinyl Binders  
Audrey M. Butts  
Augustine Sanchez  
Automation Consulting Services  
Avalon Catering, Inc.  
AEE Sound & Lighting  
B. R. James  
Babes 'N Beaus Model/Talent  
Backstage Catering  
Ballethnic  
Barbara Marois  
Barbara Ratner Architectural  
Barbara Stein-Finocchio  
Barbara Wolfe-Barrielle  
Barkin-Leeds Ltd  
Beers/Integral  
Best Office Products Inc  
Bethany Reardon  
Bethco, Inc.  
Better Business Communications  
Bevins International  
Big Bold Beautiful Banner Co.  
Bishop Planning Consultants  
Black Enterprise  
Bonnie Nelson Schwartz  
Boreham International  
Brass and Glass  
Broadcast Quality Productions

Broadcasters General Store Inc.  
Brown Office Systems Inc  
Buckhead Wright's Florist  
Burns Agency, The  
C. Henning Studios, Inc.  
C. L. Scott  
C.D. Moody Construction Co.  
C&C Fence Company  
Candyce S. Kasch  
Caption Company, The  
Carla Lee Palmer  
Carlette Guidry-White  
Carlos Cody  
Carol Peterka  
Caroline Budd's Picture Framin  
Carolyn Luesing & Associates  
Carter's Nursery & Landscaping  
Cathy Barreto  
Cellar Productions  
Certified Traffic Controllers, Inc.  
Chambers & Asher Speechworks  
Chastain Company  
Cheo's  
Cheryl Chisholm  
Cheryl Naccarato  
Cheryl Thomas  
Christine Marks  
Church Street Type & Printing  
Cindy Fowler  
Cities In Color  
Clark Atlanta/Morris Brown  
Coastal Reprographic & Supply  
Cohen & Company  
Colamco, Inc.  
Collette Hopkins  
Color Reflections  
Colson's Saf-T-Lock  
Commemorative Promotions, Ltd.  
Communications Supply Corp.  
Communivations  
Computer Business Solutions  
Concessions by Cox of GA, Inc.  
Connie D. Kenney  
Cool Concepts  
Copeland/Hirthler/Murrell  
Copeland/Landor/Murrell  
Corporate Arrangements

Corporate Images  
Crawford Post Productions, Inc  
Creative Images  
Curl & Associates  
Curtis Office Products  
Customized Computer Training  
Cynthia Watts  
CRSS Architects, Inc.  
D & E Services, Inc.  
D Zign Light Studios  
D.J. Miller & Associates, Inc  
D. L. Williams  
D.R.S. Inc.  
Dallas Black Dance Theatre  
Dan-Dee Sales  
Darlene Roth  
Data Cable Corporation  
Dawn Allinger  
Dawn Pinot  
Day's Services Inc.  
Debbie Chambless  
Debra K. Duncan  
Deeley Rechtman Communications  
Delectables  
Delon Hampton & Associates  
Delta Floor Covering Co.  
Developmental Concepts, Inc.  
Dianne Vanderlip  
Document Mgmt, Repro. Team  
Don Rivers Productions, Inc.  
Donald Roberts  
Dorothy Stein Communications  
Dr. Milliard Quincy  
Draper & Associates  
Dunwoody Secretarial Service  
Dust-Away Inc.  
Dynamic People  
Dynamic Solutions of Atlanta  
E.A.R. Enterprises, Inc.  
Ebony Glass & Mirror, Inc.  
Ed Spriggs  
Elena Rickert  
Elite Staffing Services  
Elizabeth Spurlock Homer  
Elizabeth Taylor  
Ellan Cates  
Engravers Unlimited, Inc.

Equestrian Venue Design Team  
Eriksen Translations  
Etta Baker  
Event Design Group  
Events Group, Inc.  
Exhibit Plants, Inc.  
EWA Beverage Group Inc.  
Fabienne Boulongne-Collier  
Faces Galore  
Family RV Center  
Farris Color Visions  
Farris Hado  
Fast Signs  
Fast Signs (Benson/Patterson)  
Faye McDonald Smith  
Film Roman  
First Class Inc  
Flash Courier Service  
Folius Collaborative 2  
Four by Four Design  
Freeland Associates  
Furaha's  
Gaston-Thacker/Whiting-Turner  
George Maddox  
Georgia Dzurica  
Georgia Quilt Project, Inc.  
Georgia Wholesale Grocery Co.  
Giddens, Davidson, Mitchell P.C.  
Global Art Galleries  
Go Pro, Ltd.  
Gottesman Writing Services  
Gourmet Services, Inc.  
Grace Hawthorne  
Grady Walker  
Great Frame Up/Sandy Spring  
Gregory Guy  
Gregory Patrick  
Gregory Powell's Design Group  
Griffith Planning & Design  
Gus Melton  
Harmon Brother's Charter, Inc.  
Harris Specialty Lithographers  
Haveli Indian Cuisine  
Hendrix Office Equipment Co.  
Henry Takemi Irizawa  
Henry-Aaron Inc.  
Heritage Cadillac

Herman Frazier  
Higherglyphics  
Ho Ho Art & Craft Int'l Co Inc  
Hoi way Catering  
Hooleon Corporation  
Hope Bolclon dbd The Hope Group  
Horizons Resources  
Houghton Agency, Inc.  
HW Pest Control, Inc.  
Illustration Layout Design  
Impressive Images, Inc.  
Independent Installations, Inc.  
Info. Technology Resources  
Information Tech Professionals  
Ingrid F. Mack  
Ingrid O'Neal  
Institute For the Study of  
Int'l Communications Brokers  
Int'l Sports & Entertainment  
Integrated Research Info Serv.  
Intellectual Properties Mgmt  
Interdenominational  
Into The Light  
J.R. Hagerman Fine floral Des.  
J&H Atlanta Sports Ins. Partn.  
Jackie Bogart Prod. Equip.  
Jackson Associates, Inc.  
Jacqueline Bonin

Page 73

Jamie Koven  
Jan Hoet  
Jane Mayfield  
Janet Barrs  
Janice Mullins  
Janice Slaughter  
Jenn-Nick Inc.  
Jennifer Azzi  
Jennifer Pickering  
Jennifer Shukatz  
Jenny Thompson  
Jerry's Famous Catering  
Jessica Grieco  
Jesus Fuentes  
Jim Maxey's Bowling & Trophy  
John Cephus, Inc.

Jones Worley Design, Inc.  
Joni Janis  
Judith Winzurk  
Judy Ondrey Photography  
Julie Neville  
Julie Tollman  
Karin Ruckhaus  
Kathleen Twiner  
Kathrin Steding  
Katbryn Kolb Photography  
Katrina McClain  
Kay A. Daugherty  
Kay Schumacher  
Kelvin Dottery  
Kemron Environmental Services  
Ken Palmer  
Kerstin Weis  
Kidfacts Research  
Killingsworth/O'Neal and Assoc  
Kim Arlana Willis  
Kinshasha Conwill  
Kolar & Associates, Inc.  
Korey Gotoo  
KRH Marketing Solutions  
L.C. Crowe Enterprises Inc.  
Laine McCall  
Lamar's Catering  
Lanells Motor Coach, Inc.  
Lee Loveless  
Leesa Carter  
Leigh Gafford  
Leita Cowart Photography  
Let's Celebrate!  
LeSieur-Vilay, Inc.  
Liberty Concrete Company, Inc.  
Linda H. McKinnie  
Lindsay Langston  
Lion Brothers  
Lisa Cone  
Long Street Press  
Longstreth Sporting Goods  
Louis Henry Rodriguez  
LoDoris Leavell  
Lyn Jones  
Lynn Darden  
Lynn Freeman  
Lynn Wells Flower Design

M. Antonio Gavilanez  
M. Jones  
M.S.Jackson Services  
Mac's  
MacTemps  
MadenTech Consulting, Inc.  
Malcom Stephens  
Marcia Pankratz  
Mariachi Puebla  
Market Impact, Inc.  
Marland Lewis Whiting  
Marta Torres  
Martin, Harps, Syphoe  
Marty Gilman Inc.  
Marvin Leonard Prince  
Mary H. Hollinshead  
Mary Jo Means, LTD.  
Mary Mason  
Matilde Farren  
Matlock & Associates  
Mcgee London, Inc.  
Media Graphix, Inc.  
Meg Streeter  
Melissa Gibson  
Melvin Hodges  
Message Concepts Inc.  
Metric Constructors, Inc.  
Metro Courier Corp.  
Mexican Festival  
Micro Sense  
Minority Contractors Inc.  
Moody/Nolan, Ltd.  
Moore Copiers, Inc.  
Mike Rose  
Sue Youngblood  
Monica Hargrave  
Peggy Cozart  
Mundo Hispanico  
Murrell Design Group  
MHM Associates  
N. Louise Willingham  
Nancy Hines  
Nancy L. Hayes  
National Black Arts Festival  
National Black MBA Association  
National Message Center  
Neill Communications

Network Service Inc.  
Nevis Incorporated  
New Focus Inc. dba  
New York Brunch Basket  
O'Brien-Kreitzberg/Russell  
O'Connor-Burnham Productions  
Occupational Health Atlanta  
Occupational Health Int'l  
Olympus Flag & Banner  
One Hour Photo Factory  
One Way Limited, Inc./Leta  
Oneita Industries / E.A.R.  
Optima Software, Inc.  
Orquesta Lyrica  
Our Family Table, Inc.  
Ousmane N'Diaye  
Outrageous Cakes  
Paces Papers  
Pamela Faletra  
Parc Vue Midtown  
Paretzky Information  
Parking Company of America  
Parte' "The Ultimate in Party  
Party Planners West, Inc.  
Pascale Ledeur  
Patricia A. Miller  
Patricia G Fuller  
Patricia H. Crew  
Patricia Shea  
Palsy Kendrix  
Paulette Wolf Events & Ent Inc  
Peach Stale Material Handling  
Peachtree Movers, Inc.  
Pearl Cleage  
Peoples Assoc. Corp. Marketing  
Peggy Bulger  
Perfect Image  
Perfect Trainer, The  
Perquisitors  
Personnel Concepts Ltd., Inc.  
Photo Barn, Inc.  
Photo Factory, Inc.  
Piece of Cake, Inc.  
Plastic BagMart  
Platinum Plus Productions, Inc  
Plumbing & Mechanical Cons.  
Presenting Atlanta Tours, Inc.

Print Pro  
Prism Technologies, Inc.  
Program Services Group  
Quality Cables  
Quicksilver Track Club  
R. F. Franklin Painting  
R. L. P Corporation  
R. Spratling  
R.D. McDuffie  
Radio Exitos  
Ribs on the Run  
Richard H. Sinkfield  
Richard Tichich  
Riedy's - That Special Place  
Right On Time Delivery  
Robert Bryant  
Robert Murray  
Robin Bittman  
Robin Brown  
Robin Chanay  
Rogers & Hardin  
Ron Smith  
Rowing & Canoeing Venue  
Roy Communications  
Roy Thomas Rucker  
Ruby Lemer  
Rudolph's on Green Street, Inc  
Russell Laib  
Ruth Dusseault  
Ryder and Associates, Inc.  
RDA International  
S & H Electrical Contractors  
S. D. Dottery  
S&S Greenhouses, Inc.  
Sagon-Phior Group  
Salem Associates  
Samco Specialties Inc  
Sarah C Winterstein  
Sarah Freshour  
Servicemaster by Mullins  
Sharon Flores  
Sharp Advertising, Inc.  
Shuman Mann Supply Company  
Sizemore Floyd Ingram  
Sledco, Inc.  
Smyrna Police  
Software Smart, Inc.

Soundd Investment Co., The  
Southern Tailors & Floding Co.  
Spectronics Corporation  
Spelman College  
Spelman College Glee Club  
Stanley, Love-Staniey PC/  
Stella M. Covre  
Stricktly Black and White  
Strictly Speaking, Inc.  
Studio III  
Summer Sanders  
Summit Travel, Inc.  
Sumner A. Smith  
Sunbelt Security, Inc.  
Susan Krane  
Susan Wells & Associates, Inc.  
Sweepstakes Fulfillment Inc  
Sweet Auburn Productions, Inc.  
Sweet Splurges  
Swift Services, Inc.  
SCLC  
SMITH RISK INCORPORATED  
STS Consulting Group, Inc.  
T.P. Design, Inc.  
Tag Express  
Taliba Broomfield  
Tarn Easter wood  
Tammy Trout  
Tara Modeling/Talent Agency  
Team Air Express  
Technical Sales and Service  
Techprints Inc  
Tendler Printing Co., Inc.  
Teresa Edwards  
Teresa Hughes  
Terry Manufacturing  
The Flower Lady  
The HR Group, Inc.  
Theresa Hightower  
Thiam, Mor  
Thomas & McDonald  
Thomas/Gont Enterprises, Inc.  
Thomas, Kennedy, Sampson, Fait  
Topham Audio, Inc.  
Topline Products, Inc.  
Tracey Fuchs  
Tri-Star International

Troutman Sanders  
Turner Associates  
Turner/Mitchell, A Joint Vent.  
Two in Design  
TV News Clips of Atlanta  
Uncle Ed's Gourmet Cookies  
Uniquely Southern  
Urban Architects, Inc  
USATREX INTERNATIONAL, INC.  
Valley Crest Landscape/Urban  
Vanguard Distributors, Inc.  
Vargas Flores & Amigos  
Venus M. Ashley  
Vespermann Glass Studio Inc.  
Vicki Burrow  
Victoria Durant-Gonzalez  
Vince Rosse  
VT Construction Co.  
Watson/Winter Joint Venture  
Wegman Associates, Inc.  
Wheelers Accessible Van Rental  
Will Design, Inc.  
William H. Grant, III  
Williams, Russell & Johnson  
Willis' Flowers & Memoirs  
Winter Construction Co.  
Wolf Creek Design Group  
Worktec  
Zachariah Anderson

Página 74

CONTRA-CAPA

Atlanta 1996  
Comitê dos Jogos Olímpicos de Atlanta

*Este relatório é uma publicação oficial do Comitê dos Jogos Olímpicos de Atlanta. Impresso em papel reciclado.*